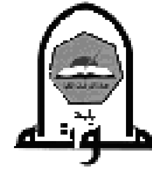


جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان

إعـداد الطالبة
مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني

إشراف
الدكتور عبد الفتاح صالح خليفات

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2009

الإهـــــداء

إلى شمسي المشرقة الدافئة التي لم تغب عني بنورها ودفئها....أمي الغالية،،،

إلى نبض قلبي الذي به أحيا، الذي غمرني بحبه وعطفه وعطائه.....زوجي الحبيب،،،

إلى فلذات كبدي ،الحسين،ولمار،،،

إلى أسرتي وأصدقائي ومعارفي الذين لم يبخلوا علي بدعمهم وآرائهم ومساعدتهم،،،

إلى جميع العاملين في الحقل التربوي،،،

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع،،،

مريم بنت سالم الحمداني

الشكـر والتقدير

الحمد رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف خلق ا ، سيدنا محمد(صلى ا عليه وسلم)، وعلى آله وصحبه أجمعين،،، وبعد:

فإني أشكر ا العلي القدير أن وفقني لإكمال هذه الدراسة ، كما أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى جامعة صحار ومسئوليها وأساتذتها ، التي فتحت المجال لطلبة الدراسات العليا لينهلوا من منابع العلم، ويسرت لهم سبل المعرفة.

وأتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى المشرف على هذه الدراسة الدكتور/ عبد الفتاح صالح خليفات، لما بذله من جهد، وما قدمه من نصح وتوجيه ومتابعة فجزاه ا عني خير الجزاء.

وأرفع شكري وتقديري إلى كافة المسئولين والعاملين بالجامعات الخاصة بالسلطنة، وإلى عينة الدراسة الذين أسهموا ويسروا لي الحصول على المعلومات اللازمة للدراسة.

كما وأقدم الشكر الجزيل للأساتذة المحكمين من جامعة صحار، ومن جامعة السلطان قابوس، لِما أبدوه من ملاحظات وتوجيهات قيمة وعظيمة.

وأتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الجميل لكل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة.

مريم بنت سالم الحمداني

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

"الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الخاصة "

مريم بنت سالم بن حمدان الحمدانية

جامعة مؤتة، 2009

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الخاصة، وإلى الكشف عن الاختلاف في كل من درجة المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة، والجنسية، على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بإعداد وتطوير استبانة خاصة لذلك، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها بالطرق الملائمة. وتكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات خاصة في السلطنة هي صحار، ونزوى، وظفار، وقد بلغ عدد مجتمع الدراسة (320) عضو هيئة تدريس ممن يمارسون العمل الأكاديمي في العام الدراسي 2008/ 2009. أما بالنسبة لعينة الدراسة فهي مجتمعها.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط العام لدرجة الولاء للعوامل قد بلغت (3.78) وهي درجة ولاء عالية، بينما جاء ترتيب المجالات كالآتي: "الولاء الأخلاقي وقد حصل على متوسط حسابي (4.00) بدرجة ولاء عالية، الولاء العاطفي وقد حصل على متوسط حسابي (3.77) بدرجة ولاء عالية، الولاء المستمر وقد حصل على متوسط حسابي (3.56) بدرجة ولاء عالية. كما بينت النتائج أن هناك علاقة بين درجة الولاء وسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة، بينما لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تعود لتأثير متغيرات المؤهل العلمي والجامعة (مكان العمل) والجنسية لدرجة الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

وبناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة العمل على تعزيز مقومات الولاء التنظيمي لدى جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الحكومية وكافة المؤسسات التربوية، وذلك من خلال الاستفادة من تجارب الجامعات الخاصة في هذا المجال، وحث أعضاء هيئة التدريس على المحافظة على المستويات العليا من الولاء التنظيمي من خلال جميع أشكال الحوافز. كما توصي بإجراء مزيد من الدراسات تبحث في الموضوع نفسه مع تغطية المزيد من المتغيرات والمجتمعات.

Abstract

Organizational Commitment of the Members of Faculty at Private Universities in the Sultanate

Mariam Salem Hamdan Al-Hamadani

Mu'tah University, 2009

This study aimed to measure the degree of organizational commitment of the academic faculty at private universities in the Sultanate. It also aimed to measure the influence of a number of variables on faculty's commitment and these are: academic qualifications, years of experience, the work place and the nationality. The research method used in this study was a questionnaire that proved to be valid and reliable. The research sample consisted of all members of the academic faculty at three private universities in the Sultanate: Sohar, Nizwa and Dhofar. The number of participants was (320) members of the faculty teaching throughout the academic year 2008/2009.

The results of the study demonstrated a high level of commitment which was (3.78). Different domains of commitment also received a high rate and these were: the ethical commitment domain (4.00), the affectionate commitment domain (3.77) and commitment continuity domain (3.56). The results also showed that there was a correlation between the degree of commitment and the years of experience of the participants. However, there was no significant correlation between the degree of commitment and the other variables which are the academic qualifications, the work place and the nationality.

Based on the results of the study, the researcher recommends that organizational commitment of academic faculty should be reinforced in the public university and colleges and all other educational institutions. This could be achieved through learning from the experience of private universities in this field. Also, faculty members should be encouraged to maintain higher levels of commitment through different forms of incentives. The researcher also recommends that further studies of the same subject should be conducted covering more communities and variables

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة:

يعد التعليم العالي المحرك الرئيسي لعملية التنمية والتغيير في المجتمع، ويتم ذلك من خلال قيامه بإعداد القوى البشرية المدربة. ويرتبط تقدم الدول ونجاحها في تحقيق أهدافها وتطلعاتها ارتباطاً وثيقاً بقدرة مؤسسات وأجهزة تلك الدول على إنجاز المهام الموكلة لها، وقدرتها تتوقف على نوعية العاملين بها، وعلى مستوى كفايتهم والقيم التي يتصفون بها، ويعد العنصر البشري الأهم لأنه الوحيد المؤهل للإبداع في مؤسسات التعليم العالي.

لقد بدأ التعليم في السلطنة بشكل كبير في بداية السبعينيات من القرن الماضي واتسع بازدياد عدد المدارس ومؤسسات التعليم، حيث تم إنشاء جامعة السلطان قابوس في العام 1986م، وتلاها إنشاء كليات التربية، ولزيادة الطلب على التعليم، انطلق التعليم الخاص في السلطنة، متمثلا في إنشاء المدارس والكليات والجامعات الخاصة للزيادة المطردة في النمو السكاني في السلطنة، وما يقابله من زيادة في الطلب الاجتماعي على التعليم العالي، والانفجار المعرفي وما يقابله من مطالبة بتوسع التعليم العالي وتحديثه حتى يكون أكثر ملاءمة لاحتياجات عصر العولمة (المعمري، 2006).

ويعد الطلب المضطرد على التعليم العالي في السلطنة نتيجة لرغبة خريجي شهادة الدبلوم العام لاستكمال دراستهم في الجامعة والكليات الحكومية التي أصبحت غير قادرة على أن تلبي ذلك الطلب المتزايد على التعليم العالي. ونتيجة لذلك ظهرت الجامعات الخاصة، وكان لابد لهذه الجامعات أن توفر كوادر مؤهلة من أعضاء الهيئة التدريسية من الدول العربية والإسلامية ومن الدول الأجنبية؛ وذلك لنقص الكوادر البشرية الوطنية. وقد سعت هذه الجامعات لاستقطاب أعضاء هيئة تدريس من ذوي الخبرة والكفاءة، من أجل المساهمة في العملية الأكاديمية.وحتى تؤدي تلك الجامعات الدور المنوط بها ؛ فقد أرست لها دعائم أساسية من أجل ضمان

جودة المخرجات التعليمية بها، ومن بين تلك الدعائم قبول جميع المنتسبين لها للأهداف والقيم التنظيمية، واستعداد الموظف التام لبذل جهود استثنائية لمصلحة المنظمة بغية الوصول إلى أهدافه، والرغبة الصادقة لدى الموظف في المحافظة على الانتماء والعمل والتنظيم (الكايد، 1999). ويعد الولاء التنظيمي سلوكا مرغوبا فيه، يرتبط بعديد من سلوكيات العمل الجيدة مثل انخفاض معدل ترك العمل، وارتفاع جودة أداء العاملين، وارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية، وانخفاض معدل التأخير والغياب (محمد، 2003).

إن على الجامعات والمؤسسات التعليمية في السلطنة توفير شروط خلق الولاء التنظيمي لدى العاملين، وفهم العوامل التي تساعد على ذلك. سواء كانت عوامل شخصية أم عوامل تنظيمية فمن شأنها أن تزيد من درجه الولاء التنظيمي. ومن العوامل الشخصية ما يتمثل بخلفية الموظف، وثقافته ونظرته الايجابية، ومدى أهمية العمل بالنسبة له. أما العوامل التنظيمية تتمثل بمحتوى العمل وطبيعته وخصائصه، وبيئة التنظيم، والمناخ التنظيمي. ولهذا يجب على الإدارة المحافظة على علاقات طيبة وفردية مع العاملين هذا بالإضافة إلى مشاركة الإدارة العليا للعاملين في المعلومات الخاصة بالعمل والحياة الاجتماعية، حتى تتعرف الإدارة على التفاصيل الخاصة بحياة العاملين في الحياة الاجتماعية، وأن يعرف العاملون تفاصيل المعلومات المتعلقة بالعمل وإنجازه .

ويعد الاهتمام المتزايد للولاء التنظيمي بمثابة مؤشر لنجاح عملية الولاء الروحي لمنتسبي الجامعات تجاه العمل المكلفين به من أجل تحقيق الأهداف والسياسات العليا التي تسعى إليها تلك المؤسسات في السلطنة،لهذا فقد ارتأت الباحثة أن تسلط الضوء على مدى توافر الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الخاصة في سلطنة عمان ومدى تأثر ذلك الولاء ببعض العوامل الديموغرافية كدرجة المؤهل الدراسي، والخبرة، والجامعة، والجنسية لعضو هيئة التدريس.

1.1: مشكلة الدراسة :

تتحدد مشكلة هذه الدراسة في الوقوف على مدى تـوافر الـولاء التنظيمـي للهيئات التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، ومدى تأثر ولائهم بـبعض المتغيرات الديموغرافية،لما للولاء التنظيمي من دور هام في تجويـد المخرجـات التعليمية وشعور العاملين في هذه الجامعات بالرضا الوظيفي.

2.1 : أسئلة الدراسة:

تتحدد أسئلة الدراسة في:

1- ما درجة الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان؟

2- هل توجد علاقة دالة إحصائيا بين درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان وكل من المتغيرات:

- **أ-** المؤهل الدراسي
- **ب-** الخبرة
- **ج-** الجامعة
- **د-** الجنسية

3.1 : أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

1- الوقوف على مدى توافر الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئـة التدريـسية فـي الجامعات الخاصة بسلطنة عمان.

2- تقديم بيانات ميدانية عن الولاء التنظيمي وذلك من خلال توفير بيانات للجهـات المسئولة في السلطنة تساعدها على اتخاذ الإجراءات وإصدار القرارات اللازمة للارتقاء بدرجة الولاء التنظيمي عند الهيئات التدريسية في الجامعات الخاصة.

3- قلة الدراسات المتعلقة بموضوع الولاء التنظيمي على المستوى المحلي بسلطنة عمان، وخاصة في ظل الاهتمام العالمي في الفترة الأخيرة بهـذا الموضـوع،

وعدم توافر دراسات في السلطنة تناولت الولاء التنظيمي لدى أعـضاء الهيئـة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان .

4- لربما تسفر هذه الدراسة عن إضافة شيء جديد إلى الأدب التربوي في الإدارة التربوية.

4.1 : أهداف الدراسة:

يعد موضوع الولاء التنظيمي للعاملين تجاه منظماتهم، وأثـر ذلـك علـى إنجازهم وسلوكهم، من الموضوعات الحديثة في الإدارة العربية، وفي السلطنة بشكل خاص، حيث إن الباحثة لم تعثر على ذلك الكم من الدراسات التي تتناول موضـوع الولاء التنظيمي من حيث تفعيله وتطبيقه. وعليه، فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

1- الكشف عن درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئـات التدريـسية فـي الجامعات الخاصة.

2- الكشف عن الاختلاف في كل من درجة المؤهل العلمي، وسنوات الخبـرة، والجامعة، والجنسية،على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعـضاء الهيئـات التدريسية.

5.1 : مصطلحات الدراسة:

الولاء التنظيمي: ويقصد به الولاء للمنظمة، والرغبة في العمل بها، والموافقة على أهدافها، والالتزام بقيمها العلمية والمهنية، والرغبة القوية في البقاء فيها والعمل فيها (حراحشة، 2006).

ولأغراض هذه الدراسة يعرف الولاء التنظيمي إجرائياً بأنه الحالة التي تتفـق فيها أهداف وقيم الجامعة الخاصة في سلطنة عمان مع أهداف وقيم أعضاء الهيئـة التدريسية العاملين في هذه الجامعات،مما يجعلهم أكثر انتماء وإخلاصـا للجامعـات التي ينتسبون لها.

عضو هيئة التدريس: هو الشخص الذي يقوم بالتدريس في الجامعـة مـن حملـة الماجستير والدكتوراه ولا يشمل هذا التعريف الأشخاص الذين يقومـون بالأعمـال الإدارية في الجامعة.

الجامعة الخاصة: هي عبارة عن مؤسسات تعليمية خاصة أنشئت عن طريق جهود ذاتية تمنح درجة البكالوريوس فما فوق.

6.1 : حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة الحالية فيما يلي:

أ- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء الهيئـة التدريـسية فـي الجامعات الخاصة بسلطنة عمان حملة الماجستير والدكتوراه.

ب- الحدود المكانيـة اقتصرت هذه الدراسة على الجامعات الخاصة فـي سـلطنة عمان (صحار – نزوى – ظفار).

ج - الحدود الزمانية: تتحدد هذه الدراسة بالعام الدراسي2008- 2009م.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

تهيمن التنظيمات على جميع مناشط الحياة كآفة؛ فيتعامل معها الناس لتقدم لهم سائر ما يحتاجون إليه من إنتاج وخدمات،ولكل تنظيم مجموعة من الأهداف التي يسعى لتحقيقها أفراد مؤهلون يولونه ولاؤهم ويوفونه جهدهم، ويحصلون منه بالمقابل على مايسد بعض احتياجاتهم، ولذلك تصبح العلاقة بينهم وبين تلك التنظيمات علاقة تبادلية تكاملية؛ ومن الطبيعي أن يكون هناك علاقة ما بين هذه المنظمات وبين العاملين فيها؛ حيث إن لكل تنظيم مجموعة من الأهداف يسعى إلى تحقيقها من خلال مجموعة من الأعمال، والتي يتكفل بإنجازها والقيام بها أفراد يمتلكون مؤهلات وقدرات معينة، ويبذلون جهودا كبيرة لتحقيق أهداف التنظيم الذي يعملون به، وهم بالتالي يحصلون منه على ما يشبع حاجاتهم على اختلاف أنواعها. وعليه، فإن العلاقة ما بين التنظيمات والأفراد العاملين بها علاقة تبادل وتكامل (الكايد، 1999؛ المعاني، 1999).

ويرجع الاهتمام بالولاء التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة، وإلى أن أهمية الفرد لا يمكن أن تساوي أهمية أي من وسائل الإنتاج الأخرى، وإن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان العاملين بتلك الأهداف وسعيهم للوصول لها (فلية، 2005). ويرتبط الولاء التنظيمي بعدد من الظواهر السلوكية ذات العلاقة بسلوكيات الأفراد والمنظمات والمجتمع. وفي الواقع فإن مصطلح "الولاء التنظيمي" لا يمثل واقعا ملموسا؛ بل يمثل اصطلاحا مطلقا يمكن الاستدلال عليه من خلال الظواهر، ولا يمكن الحصول عليه جاهزاً وليس مفروضاً فرضاً، ولكن يمكن الحصول عليه من خلال العديد من التفاعلات بين العوامل والمتغيرات، وهذه المتغيرات لا تكون مماثلة للولاء التنظيمي، ولكن يمكن أن تكون كأحد المؤثرات التي تؤثر فيه. إن الولاء التنظيمي يكون في عديد من الحالات سببا لوجود كثير من الظواهر؛ كرغبة الفرد في البقاء في المنظمة التي

يعمل بها، والحضور إلى العمل في الأوقات المحددة، والأداء الجيد للأعمال الموكلة له، وشعور العاملين بالأمان داخل المنظمة التي ينتمون إليها (الأحمدي، 2004).

وتعتقد الباحثة إن فهم التنظيمات لعنصر الولاء ومحاولة وضع الخطط اللازمة لتحقيقه يؤدي إلى درجة عالية من النجاح للتنظيم؛ لأن التنظيم الناجح هو الذي يمتلك رأس مال بشري وكادر وظيفي مدرب ومؤهل للقيام بأعباء المنظمة؛ فإذا ما كانت درجة الولاء للتنظيم منخفضة؛ فإن التنظيم بذلك يفقد الكادر المؤهل، ويحدث لديه حراك غير طبيعي من خلال تبدل الأدوار الوظيفية من موظف إلى آخر؛ مما يسبب تأخرا في فهم طبيعة الوظيفة، وقصورا في الأداء المتوقع من المنتسب للتنظيم، لكون خبرته بعمل التنظيم تعتبر جديدة بالنسبة لمن سبقه، وهذا يدفع التنظيمات إلى وضع خطط خاصة بها تستطيع من خلالها أن تحافظ على الثروة البشرية التي تنتسب لها.

1.1.2 مفهوم الولاء التنظيمي:

قد تعددت التعريفات في تحديد مفهوم الولاء التنظيمي، ويأتي هذا التباين في التعريفات نتيجة لاختلاف الباحثين في طريقة تناولهم للمفهوم؛ حيث أن عدداً من الباحثين في دراساتهم وأبحاثهم تناولوا المفهوم من حيث أسبابه أو من حيث نتائجه.

وتعتقد الباحثة أن الولاء التنظيمي من المتغيرات التي لم يتفق الباحثون على وضع تعريف محدد وثابت لها، مما ينعكس بصورة تلقائية على أساليب وأدوات قياسه. وبهدف تحديد مفهوم الولاء التنظيمي ووضع الأدوات المناسبة لقياسه، فقد اطلعت الباحثة لعدد من المفاهيم الأساسية التي صاغها الباحثون بهدف التعرف على الملامح الأساسية للولاء التنظيمي، وفيما يلي عرض لأبرز تلك التعاريف حول مصطلح الولاء التنظيمي.

فقد عرفه شيلدون (Shelton, 2002) على أنه توجه لأصحاب المنظمات يعمل على ربط هوية الفرد بها. وحدد شيلدون هذا الاتجاه في عنصرين هما: جانب الاستثمار، والاندماج الاجتماعي، ويقصد به تفاعل وتوحد الفرد مع أعضاء التنظيم.

ويعرف (Steers,1977) الولاء التنظيمي بأنه قوة انتماء الفرد لمنظمته ومساهمته الفعالة فيها. ويراه كل من (Cook and Wall) كما ورد في (لوتاه، 2002) بأنه رد فعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة، والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف، والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة. أما (Porter) فقد عرف الولاء التنظيمي بأنه قوة تطابق الفرد واندماجه مع منظمته وارتباطه بها.

ويعتبر الولاء التنظيمي من المنظور الاجتماعي جزءا من الولاء الاجتماعي، والذي هو عبارة عن مشاعر يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع ما نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وتتمثل هذه المشاعر في ارتباط الفرد بغيره، ومدى استعداده لتقديم وقته وجهده وإمكاناته للمنظمة، والتأكيد على القيم والمبادئ والأفكارالتي يدين بها (ردايدة، 1988).

كما يعني الولاء التنظيمي العمل على إيجاد التوافق بين أهداف الفرد التي يسعى إلى تحقيقها وبين أهداف المنظمة التي ينتمي إليها، ويؤمن بأهدافها ويسعى إلى تحقيقها، مما يتولد لديه إحساس إيجابي اتجاهها، والرغبة في البقاء فيها، والعمل بكل إخلاص، وبالتالي يتولد لديه شعور إلى زيادة الإنتاجية (العتبى والسواط، 1997).

أما (فلية، 2005) فقد عرف الولاء التنظيمي على أنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطه بها لأسباب نفعية، ويعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

في حين اعتبره (الأحمدي، 2004) أنه ارتباط الأفراد بالإدارة بصورة غير رسمية، لا تخضع للقوانين واللوائح المتعارف عليها؛ بحيث يستطيع الفرد الذي يتميز بالولاء، التفاني في سبيل المصلحة العامة ونبذ الفردية أو المصلحة الشخصية، مما يؤدي إلى توافق سلوكه مع أهداف المنظمة التعليمية؛ ويرجع ذلك إلى أن الولاء

يتميز بمظهرين: أولهما، ارتباط الأفراد بالأهداف العامة للمنظمة التعليمية. وثانيهما، استمرارية النظام والمحافظة عليه داخل المنظمة.

ويبين (الحجري، 2002) أن الولاء التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمنظمة، وتؤثر تلك الحالة على قرار الفرد في البقاء أو ترك المنظمة، كما أن الولاء حصيلة تفاعل عديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم، كالرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي، كما أنه حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية تنعكس في سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم وتجسد مدى ولائهم.

وبناء على ما سبق، يمكن القول أنه لا يوجد تعريف موحد للولاء التنظيمي، وهذا يؤكد على أنه من المتغيرات التي لم يتفق على وضع تعريف محدد وثابت لها، ويرجع ذلك إلى أن الباحثين يعالجون هذا المفهوم من زاوية الحقل الذي ينتمون إليه، مما حدا بهم إلى بناء تعريفاتهم الخاصة، وبالتالي مقاييسهم التي تم تصميمها على أساس هذه التعريفات. وتعرف الدراسة الحالية الولاء التنظيمي بأنه الحالة التي تصف شعور الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، ومدى توافق أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة ،واستعداده لتقديم طاقته وجهده ووقته من أجل مصلحة المنظمة وليس من أجل مصالحه الشخصية. والرغبة القوية في البقاء فيها والعمل بكل تفاني وإخلاص من أجل زيادة إنتاجيتها.

2.1.2 الولاء التنظيمي: خصائصه ومقوماته:

يتصف الأفراد الذين لديهم ولاء تنظيمي عال بوجود إيمان قوي وقبول بأهداف المنظمة، والاستعداد لبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها، وبوجود رغبة قوية للبقاء والمحافظة على عضوية المنظمة (العتبي والسواط، 1997)، كما يتصفون بوجود مستوى عالٍ من الانخراط في التنظيم والولاء له، وبوجود الميل لتقويم التنظيم الإيجابي (الكايد، 1999).

ولقد أورد (بطاح، 2006) بعض خصائص الولاء التنظيمي ومنها:

1- الولاء التنظيمي حالة يتعرف عليها من بعض الظواهر والسلوكيات الخاصة بالعاملين.
2- الولاء التنظيمي ينتج من مجموعة من العوامل الإنسانية، التنظيمية، والإدارية.
3- الولاء التنظيمي لا يمكن أن يصل إلى مستوى الثبات، إلا إن درجة التغيير التي يمكن أن يحصل عليها الولاء تكون أقل من درجة التغيرات التي تحصل في الظواهر الإدارية الأخرى.

أما بالنسبة لمقومات الولاء التنظيمي، فقد ذكر (المعاني، 1999) أن أبرز مقومات الولاء التنظيمي يتمثل في:

1- قبول أهداف المنظمة وقيمها.
2- الميل لتقويم التنظيم تقويما إيجابياً.
3- بذل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم.
4- أن يكون على درجة عالية من الانغماس الشديد في التنظيم والولاء له.
5- الرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم لفترة طويلة.

والواضح أن كل هذه المقومات ضرورية تماما لنجاح التنظيم واستمراريته، فلا نجاح للتنظيم ولا استمرارية له بدون عاملين يؤمنون بأهداف التنظيم، ويبذلون كل ما في وسعهم في العمل، ويرغبون بالاستمرار، ويميلون إلى تقويم التنظيم تقويما إيجابياً.

وتعتقد الباحثة أن على التنظيمات مراعاة تلك المقومات، ووضع الخطط اللازمة من أجل تحقيقها؛ ويتم ذلك عن طريق إتاحة الفرصة للمنتسبين لها لفهم سياساتها والمشاركة الفاعلة في وضع تلك السياسات، والحرص على الوصول بالعاملين إلى الرضا الوظيفي الذي يدفعهم إلى الاستمرار في التنظيم وعدم الرغبة في البحث عن فرص أخرى، وإنه يجب على هذه التنظيمات أن تتعامل مع المقومات التي تساعد على زيادة فعالية الولاء للتنظيم بشكل أكبر مركزة على إكساب العاملين الثقة في النفس والقدرة على اتخاذ القرار ومنح المكافآت على

الإنجازات المهمة التي يقوم بها العامل والتي لها تأثير مباشر على نجـاح التظـيم وتطويره، كما إنها لا بد وأن تتعامل مع الأخطاء التي ربما يقـع فيهـا العـاملون بمرونة أكبر محاولة أن تساعد العامل على تخطي تلك الأخطـاء بـسياسة العـلاج التقويمي، والبعد عن التأنيب واللوم ما أمكن، وإلقـاء المـسؤولية المباشـرة علـى العامل.

وحتى يمكن الحكم على درجة الولاء التنظيمي لا بد مـن وضـع قواعـد وأسس تساعد على التعرف على درجة ولاء العاملين للتنظيم الذي ينتمون له، وقـد أوضح (سلطان، 2003) وسيلتين لفهم هذه القواعد التي يمكن الحكم بها علـى ولاء الآخرين هما:

أ- التكيف الناشئ عن الرهان الجانبي، ويعني ذلك أن الأفراد يقومون برهـان جانبي على إحدى جوانب شخصيتهم من أجـل الاسـتمرار كأعـضاء فـي المؤسسة، وبالتالي فإن هذا التكيف يركز على الاستثمارات المتراكمة التـي سيفقدها الفرد إذا ترك المؤسسة.

ب- التكيف الناشئ عن الانسجام بين أهداف المنظمة والفرد، ويركز هذا التكيف على الموافقة على أهداف وقيم المؤسسة، والاستعداد لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها، والرغبة في البقاء فيها.

3.1.2 أهمية الولاء التنظيمي:

إن مجال الولاء التنظيمي قد جذب علماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثلـه من كونه سلوكا مرغوبا فيه، كما أن الولاء التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد مـا في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة (عبدالباقي، 2004).

وتعتقد الباحثة أن الولاء التنظيمي لاقى اهتمامـاً واضـحاً مـن البـاحثين والدارسين في مجال الإدارة في العصر الحديث، لما له من علاقه إيجابيـة بفعاليـة المنظمة، ودرجة إنجاز العمل؛ فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها، واستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب إيمانه القوي بأهدافها وقيمها. وقد أشـار العديد من علماء الإدارة والباحثين إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو

الإدارة، نظراً لارتباط الولاء التنظيمي بعوامل عدة ذات أثر كبيـر علـى الأفـراد والمنظمة على حد سواء؛ فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته، كالتحول الوظيفي، والغياب، والفاعلية في العمل، كما إنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الـوظيفي للأفراد والتوتر الوظيفي، والإستقلالية، وتحمل المسؤولية فـي العمـل، وصـراع الأدوار.

وهناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهـوم، وأهمهـا أن الولاء التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النـواحي الـسلوكية وخاصة معدل دوران العمل؛ فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطـول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة. وقد أظهرت الدراسـات أن ارتفاع مستوى الولاء يؤثر إيجابيا على المنظمة بزيادة الإنتاجية، والتقليـل مـن المصروفات والتكاليف؛ بسبب انخفاض نسبة غياب الأفراد العاملين وتأخرهم عـن العمل أو انتقالهم إلى منظمات أخرى. كما أن الولاء التنظيمي المرتفع يحافظ علـى مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة ؛ حيث أن الجميع يعمل لتحقيق أهداف تعد بالنسبة لهم غاية في الأهمية (الرواشده، 2007).

كما أن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين يقلل من معدل دورانهم في العمل، ويحسن مستوى أدائهم، وقد يمتد تأثير الولاء التنظيمي إلى الحياة الخاصة للأفراد خارج نطاق العمل؛ حيث يشعر الموظف ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجة عالية من الرضا، والسعادة، والارتباط العائلي. كما أن الـولاء التنظيمـي عنـصر أساسي لقياس مدى التوافق بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها؛ فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون إلى تأييد ودعم قيم المنظمة، والبقاء فيها لفتـرة أطـول. إضافة إلى تأثير الولاء التنظيمي على حياة الفرد المهنية؛ وذلك بانعكاسه على تقدمه الوظيفي، والناتج عن جديته في العمل، واجتهاده لتحقيق أهـداف المنظمـة، ممـا يسارع في ترقيته وتقدمه وظيفيا (ستيرز، 1997).

وتعتقد الباحثة أن أهمية الولاء التنظيمي تكمن في التوفيق بين أهداف العاملين وقيمهم، وأهداف التنظيم، وقيمه بحيث يسود العلاقة جو من التعاون والألفة والتكامل بدلاً من التنافس والتنافر، كما يساعد الولاء في التنبؤ بسلوكيات المـوظفين، فكلمـا

ازداد الولاء التنظيمي عند العاملين قل معدل دوران العمل مما يساعد في انخفاض نسبة الغياب، والحد من مشكلة التأخير عن الدوام، ويعزز الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى تأثيره بشكل كبير على العاملين خارج العمل، بما يمنحهم من راحة نفسية كونهم ينتمون لمؤسسة يسودها الحب والتعاون، بخلاف ما إذا كان التنظيم لا يعمل على كسب ولاء عامليه فإن جوا من التشاحن والتصادم يسود بيئة العمل ؛ مما يدعوا العاملين للبحث عن فرص أفضل للنمو والاستقرار.

4.1.2 تأثير الولاء التنظيمي على الفرد والمنظمة:

بالإضافة إلى ما تم ذكره سلفاً حول أهمية الولاء التنظيمي بشكل عام، يمكن تحديد تأثير الولاء التنظيمي على الأفراد والمنظمات بالنقطتين التاليتين:

1.4.1.2 : تأثير الولاء التنظيمي على الفرد:

قد يأخذ تأثير الولاء التنظيمي على الفرد خارج العمل شكلا إيجابيا أو سلبيا؛ فمن الناحية الإيجابية، يقوي الانتماء التنظيمي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في المنظمة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي، ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه، وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق هذه الأهداف، وهذا الشعور بالمتعة والرضا والإنجاز في العمل ينعكس على حياة الفرد الخاصة، ويضفي عليها نوعا من المتعة والرضا والسعادة، وبالتالي على عائلته وأصدقائه ومن ثم على المجتمع. أما من الناحية السلبية، فالانتماء التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته للعمل، ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، هذا بدوره يجعل الفرد يعيش في عزلة عن الآخرين، إضافة إلى أن العمل وهمومه يسيطر على تفكيره خارج العمل، وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله (سلمان، 2004).

ويمكن القول أن رابطة الولاء التي يكتسبها العامل تجاه المنظمة التي ينتمي إليها تكسبه القدرة على النمو الوظيفي، ومحاولة الإبداع والابتكار من أجل إثبات

وتطوير الذات داخل المؤسسة التي ينتمي إليها؛ ليبذل بذلك مزيدا من النجاح لنفسه ومن ثم للتنظيم الذي ينتمي إليه.

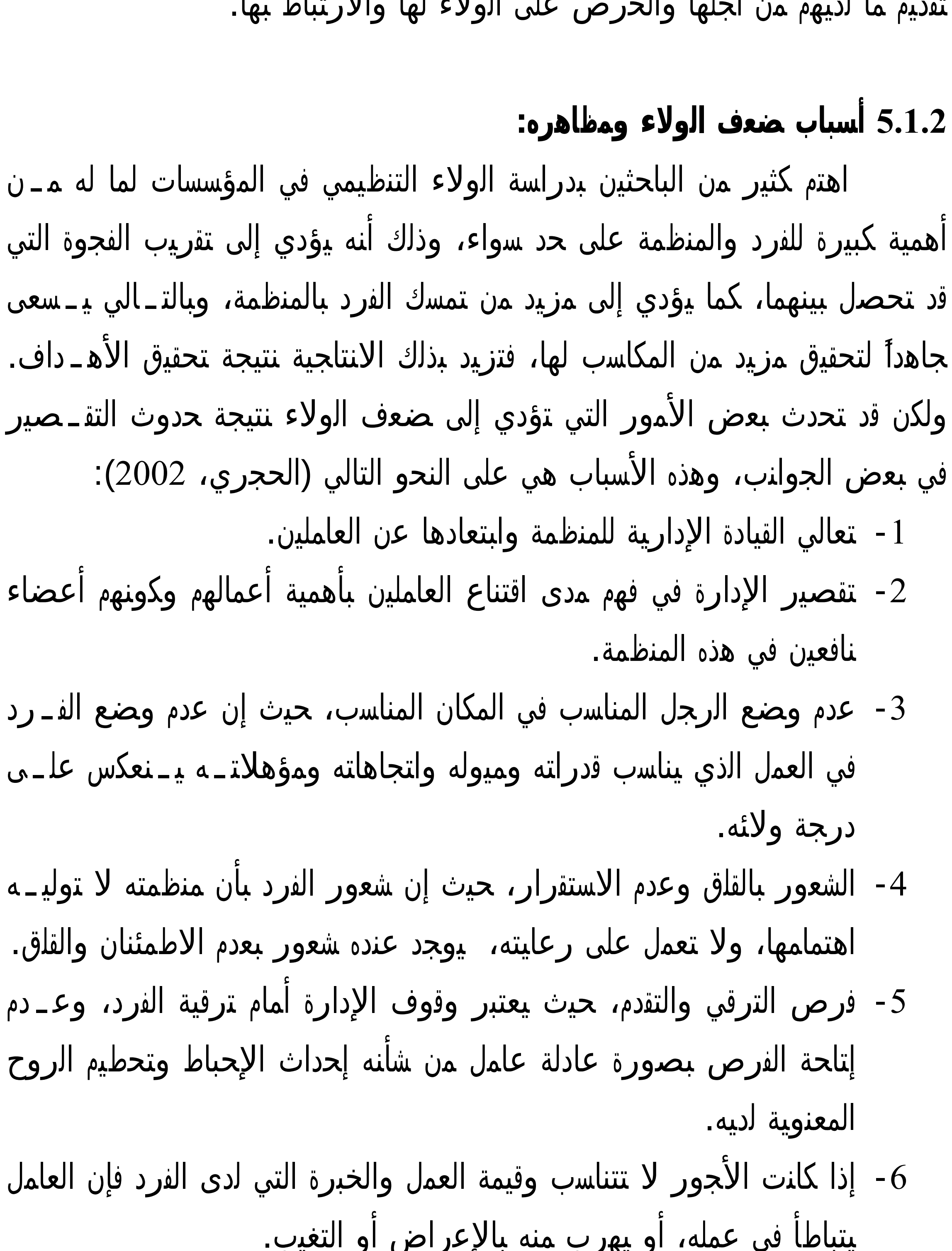
2.4.1.2 تأثير الولاء التنظيمي على المنظمة:

يؤثر الانتماء التنظيمي على فاعلية وكفاءة المنظمات لما له من تأثير على أداء العاملين؛ فقد تبين أن العاملين المنتمين هم أكثر استعدادا لتحقيق أهداف المنظمة مقارنة بالعاملين غير المنتمين (سلمان، 2004). كما أن للولاء التنظيمي تأثيرا إيجابيا في زيادة الانتاجية وقلة الغياب وقلة ترك العمل (العتيبى والسواط، 1997). كما أشارت الدراسات إلى أهمية الولاء التنظيمي باعتباره أحد المتغيرات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها كمؤشر للتنبؤ بمستويات معدل الاستنكاف عن العمل وتغيب العاملين، وإلى أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ينتج عنه انخفاض مستويات مجموعة من الظواهر السلبية في مقدمتها الغياب والتهرب عن العمل (الفضلي، 1997). فالمنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تحافظ على موظفيها، وتزيد من تمسكهم بها عن طريق تنمية الولاء لها من خلال توفير الامتيازات التي تجعل الموظفين يتمسكون بها، ويعملون جاهدين من أجل نجاحها، فتنخفض بذلك كثير من الظواهر السلبية مثل الغياب والتهرب والاستنكاف عن العمل، وتكون النتيجة تحقيق المزيد من المكاسب للمنظمة (الحجري، 2002).

وتعتقد الباحثة أن التنظيمات التي تنشد النجاح لا بد أن تمتلك قوة بشرية تستطيع من خلالها تحقيق النجاح المنشود والذي تسعى لتحقيقه أي منظمة، ومن دون العمل على كسب ولاء العاملين بها فلن تستطيع المنظمة أن تصل إلى ذلك النجاح المنشود وستجد أن العاملين المتميزين يغادرون المنظمة لوجود حوافز تقدمها منظمات أخرى.

كما يمكن القول أنه من خلال النظر إلى المؤسسات المتقدمة والتي تحقق أكبر قدر من التميز والنجاح يلاحظ أن تلك التنظيمات استطاعت أن تكسب من خلال الخطط التي وضعتها لتنمية الكادر البشري لديها الولاء التنظيمي لعامليها مما حدا بهم إلى الاهتمام بأهداف المنظمة والسعي إلى إنجاحها ؛ لأن الولاء التنظيمي

الذي اكتسبوه من خلال الاهتمام المتزايد بهم من قبل المنظمة أكسبهم الرغبة في تقديم ما لديهم من أجلها والحرص على الولاء لها والارتباط بها.



5.1.2 أسباب ضعف الولاء ومظاهره:

اهتم كثير من الباحثين بدراسة الولاء التنظيمي في المؤسسات لما له من أهمية كبيرة للفرد والمنظمة على حد سواء، وذلك أنه يؤدي إلى تقريب الفجوة التي قد تحصل بينهما، كما يؤدي إلى مزيد من تمسك الفرد بالمنظمة، وبالتالي يسعى جاهداً لتحقيق مزيد من المكاسب لها، فتزيد بذلك الانتاجية نتيجة تحقيق الأهداف. ولكن قد تحدث بعض الأمور التي تؤدي إلى ضعف الولاء نتيجة حدوث التقصير في بعض الجوانب، وهذه الأسباب هي على النحو التالي (الحجري، 2002):

1- تعالي القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين.
2- تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعين في هذه المنظمة.
3- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث إن عدم وضع الفرد في العمل الذي يناسب قدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه.
4- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث إن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها، ولا تعمل على رعايته، يوجد عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.
5- فرص الترقي والتقدم، حيث يعتبر وقوف الإدارة أمام ترقية الفرد، وعدم إتاحة الفرص بصورة عادلة عامل من شأنه إحداث الإحباط وتحطيم الروح المعنوية لديه.
6- إذا كانت الأجور لا تتناسب وقيمة العمل والخبرة التي لدى الفرد فإن العامل يتباطأ في عمله، أو يهرب منه بالإعراض أو التغيب.

أما بالنسبة لعواقب المستويات المنخفضة من الولاء التنظيمي، فالأفراد الذين يشعرون بالتزام عميق تجاه مؤسساتهم يسلكون سلوكاً مختلفاً عن الذين لا يشعرون

بهذا الالتزام، حيث إن الالتزام يؤثر بشدة على أوجه رئيسية عديدة في سلوك العمل، والدلائل على ذلك هي (سلطان، 2003):

أ- يرتبط المستوى المنخفض من الالتزام بمستوى مرتفع من الغياب، والرغبـة القوية في البحث عن وظائف جديدة.

ب- المستوى المنخفض من الالتزام يرتبط بعدم الرغبة فـي المـشاركة وتقـديم التضحيات، حيث نجد الأفراد الأكثر التزاماً أكثر عطاء بطبيعتهم .

ج- المستوى المنخفض من الالتزام له تأثير سلبي علـى الشخـصية؛ فـالأفراد المرتبطون بدرجة أكثر بمؤسساتهم يستمتعون بحياة مهنية ناجحة وشخـصية سعيدة.

وتعتقد الباحثة أن النظرة القاصرة من المنظمات والتي تجعل الربح السريع طريقاً لها دون النظر إلى الجوانب ذات الأهمية العالية فـي اسـتمرارية المنظمـة ونجاحها واكتسابها الشهرة المرجوة، والتي تمنحها نجاحا طويل الأمد؛ تـدفع تلـك النظرة المنظمات إلى التقاعس أو التقصير في حق العاملين بها مما يدفع إلى نـوع من العلاقة السلبية بين العامل ومنظمته التي تسعى إلى تحقيق النجاح والربح علـى حساب العاملين بها دون الوعي بأهمية العطاء المتبادل بين المؤسسة والعامل .

كما يمكن القول أن إهمال أسباب الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي من قبل المؤسسة يدفعها إلى عدم استقرار العامل ،كما يدفع في الوقت نفسه إلى تأخر نمـو المنظمة لأنها تفقد كثيراً من الخبرات التي ربما بوجودها تكسب المؤسسة مزيداً من الرقي والتطور، ودائماً ما تبقى المؤسسة التي تهمل عوامل تنمية الولاء التنظمي قيد التهديد بهجرة العاملين منها ؛ لأن درجة الاطمئنان بالإجراءات التي تقدمها المؤسسة غير كافية لاستقرار العاملين.

6.1.2 مراحل الولاء التنظيمي:

أشار ولش ولاون كما ورد في (العتيبي والسواط، 1997) إلى أن ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها وولاءه لها يمران بمرحلتين هما:

أ- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل فيها : وفي أغلب الحالات يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وأهدافه، وتلبي طموحه.

ب- مرحلة الالتزام التنظيمي : وفي هذه المرحلة يكون الفرد حريصا على بذل الجهود الشاقة من أجل تحقيق النجاح للمنظمة والنهوض بها؛ إذ إنه يشعر بالانتماء الحقيقي للمنظمة، والرغبة الأكيدة للبقاء فيها.

أما أورلي وجاتمان الواردان في (الرواشدة، 2007) فقد بينا أن هناك ثلاث مراحل يمر بها الولاء التنظيمي للفرد هي:

1- مرحلة الإذعان أو الالتزام: ويكون هذا في بداية انضمام الفرد للمنظمة، وذلك أن الولاء لدى الفرد من البدايه يكون مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه منه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

2- مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة: في هذه المرحلة تكون رغبة الفرد في الاستمرار والبقاء في المنظمة، ويتقبل الفرد سلطة وتأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار بالعمل بالمنظمة، ولأنها تشبع حاجته للانتماء، مما يؤدي إلى شعوره بالفخر لكونه عضوا في المنظمة.

3- مرحلة التبني: في هذه المرحلة تتشابه أهداف الفرد وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة، فيبدأ الفرد بتبني أهداف وقيم المنظمة نتيجه لشعوره بأن تحقيق أهداف التنظيم تحقيقا لأهدافه، وأن دفاعه عن قيم المنظمة هو دفاع عن قيمه شخصياً.

وأطلق (المعاني، 1996) على هذه المراحل عملية التطبيع الجماعي، والتي يقصد بها العملية التي تمكن الفرد من تعلم الأنظمة والقيم والعادات وأنماط السلوك المقبولة عند دخوله المنظمة أو اتصاله بالجماعة.

وأشار(اللوزي، 1999) أن الولاء يمر بعدة بمراحل وهي:

المرحلة الأولى: مرحلة التجربة:

وهي المرحلة قبل الدخول إلى العمل، وقد تمتد إلى عام واحد، وتعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة؛ فالفرد يهدف من توجهه نحو العمل إلى

تحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للـتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

المرحلة الثانية: مرحلة العمل والبدء به:

وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمـل، وقـد تمتد من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثـل فـي الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وبدء ظهور قيم الولاء.

المرحلة الثالثة : مرحلة الثقة في التنظيم:

وتبدأ بين السنة الثالثة والخامسة، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي، حتى يصل إلى مرحلة النضوج، ثم دعمـه مـن خـلال استثمارات الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود والاغراءات المعطاة للأفراد.

أما (الكايد، 1999) فقد أكد على هذه المراحل مـن خـلال تبنيـه لدراسـة (Buchanan)، والتي تتعلق ببناء الولاء التنظيمي لدى المـديرين فـي تنظيمـات العمل، والتي أجراها في عام 1974، حيث وجدت الدراسة أن الـولاء التنظيمـي يتطور لدى الفرد في ثلاث مراحل متتالية هي:

مرحلة ما بعد التعيين مباشرة (فترة التجربة):

ومدتها عام واحد، ويكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجهه الرئيسي في هذه الفترة الحصول على القبول والأمن من قبل التنظيم، وأيضا محاولة التعايش والتأقلم مع البيئة الجديدة، والفرد في هذه المرحلـة يظهـر مجموعة من الخبرات مثل: وضوح الدور، ظهور الجماعة التلاحمية (المتماسـكة)، نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم، فهم وإدراك التوقعات، تحديات العمل، تضارب الولاء، والشعور بالصدمة.

مرحلة العمل والإنجاز:

ومدتها تتراوح بين العامين والأربعة أعوام، وفي هذه المرحلة يسعى الفـرد إلى تأكيد مفهوم الإنجاز لديه، وتتميز هذه المرحلـة بـالخبرات التاليـة: الأهميـة الشخصية، الخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.

مرحلة الثقة بالتنظيم:

تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من بدء التحاق الفرد بالتنظيم، وتمتد إلى ما بعد ذلك، حيث تتعزز لدى الفرد اتجاهات الولاء التي تكونت في المراحل السابقة نحو التنظيم، وتنتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج.

7.1.2 :الولاء التنظيمي: أنواعه، وأبعاده:

تعتقد الباحثة إن الولاء التنظيمي يعد جزءاً مهماً من المفهوم الكلي للولاء؛ ذلك لأن الولاء قد يكون لعدة أمور في حياة الفرد مثل: المنظمة، أو الأسرة، أو الوظيفة، او المهنة، اوالنقابة، أو جماعة العمل والرفاق. وهناك اختلاف بين طبيعة أبعاد الولاء وأنواع الولاء، حيث تختلف طبيعة الولاء التنظيمي؛ فهي طبيعة متعددة الأبعاد، حيث إنها تقوم على أساس الدوافع التي تقف وراء الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة، وهذه الدوافع إما أن تحكمها توجهات وجدانية، وهذا ما يعرف بالولاء العاطفي، أو توجهات تستند إلى التكاليف، وهو ما يعرف بالولاء الاستمراري، وأخيرا توجهات تحكمها معايير أخلاقية.

أما أنواع الولاء فتشير إلى محور الولاء أو تركيز الولاء؛ لأن الفرد يستهدف كيانا معينا يشعر نحوه بالارتباط السيكولوجي سواء داخل المنظمة أوخارجها، وإن هذه الكيانات التي يلتحم بها الموظف اما أن تكون أفرادا أو مجموعات. والنظرية التي تم الاستناد اليها في التعرف على أنواع الولاء ترى أن شعور الفرد بالارتباط بموقع العمل لا يمكن إرجاعه إلى الارتباط بالمنظمة وحدها، ولكنه يشعر بولاءات متعددة سواء للأفراد محددين أو لجماعات محددة، أي يصبح لديه ولاءات لعدة مجالات ترتبط بالعمل (فوزي، 2003). وعليه، فان أنواع الولاء هي (لوتاه، 2002):

1- **الولاء الوظيفي**: ويعبر عن مدى إدراك الفرد لمدى تلبية الوظيفة التي يشغلها أو المهنة التي يمارسها لاحتياجاته المتباينة.
2- **الولاء النقابي:** ويعبر عنه بالارتباط بالنقابة والرغبة في العمل لصالحها وشعور الفرد بالمسئولية تجاهها.

3- **الولاء لرئيس العمل.**

4- **الولاء للإدارة العليا.**

5- **الولاء لمجموعة العمل.**

أما بالنسبة لأبعاد الولاء التنظيمي فقد ركـز (بيكـر، 1960)، الـوارد فـي (رويدريك دي، 1998)، على ما أسماه بنظرية (الرهان علـى المنظمـة)، وهـي النظرية التي تحاول التوصل إلى العملية أو مجموعة الممارسات التي من خلالهـا يسعى الأفراد لإلحاق أنفسهم بالمنظمة عن طريق الاستثمار الأمثل للوقت والجهـد والمكافآت بهدف التوصل الى الإنضمام للمنظمة وكسب ثقتها، وبالطبع تـأتي هـذه الاستثمارات على حساب الانتقاص من حرية الأفراد العاملين داخل المنظمة الى حد ما وقصر تلك الجهود وما تستهلكه من وقت على الأنشطة الخاصة بها دون غيرها.

أما ماير والين وسميث (Meye ¸ Allen and Smith , 1993) فقد ميـزوا بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي، وهي: الولاء العاطفي، الـولاء المـستمر ،الـولاء الأخلاقي. وهذه الأبعاد هي التي تركز عليها الدراسة في تحديد الـولاء التنظيمـي لأفراد الدراسة الحالية، وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد:

الولاء المؤثر العاطفي (Affective):

عرف الين وماير (Allen and Meyer, 1993) هذا البعد على أنه ذلك البعد الذي ينطوي على تبعية الموظف عاطفيا للمنظمة، واصطباغ هويـة الفـرد بهـا، بالإضافة الى انخراطه فيها وما تقوم به من أنشطة. كما أن هذا البعد يمثل درجـة التطابق الشعوري بين الفرد والمنظمة والتوحد بينهما، واهتمام الفرد بالعمـل فـي المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المشاعر مثل الولاء، والدفء، والسعادة التي يشعر بها الفرد لعمله في المنظمة .واعتقد أن هذا الجانب من الولاء يتأثر بدرجـة إحساس الفرد بأن بيئة التنظيم تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صناعة القـرار سواء فيما يخص العمل أو الفرد نفسه بصورة شخصية.

الولاء الأخلاقي المعياري (Normative):

ويشير هذا الولاء إلى شعور الموظف أخلاقيا بأهمية الاستمرار بالعمـل فـي المنظمة، دون النظر إلى الجوانب النفعية التي يمكن تحقيقها لو التحق بمنظمة أخرى

(العتيبي والسواط، 1997). كما ينظر إليه على أنه قائم على عقيدة أو قيمة داخليـة لدى الفرد، يشعر بمقتضاها أن لزاما عليه البقاء في التنظيم كمسألة متصلة بقيمه أو أخلاقه بغض النظر عن أية اعتبارات أخـرى (فـوزي، 2003). ويركـز البعـد المعياري على ماهو صحيح، وما هو الأقدر، ويشدد على الالتزام بصفة عامة نحـو المؤسسة، والتبعية الأخلاقية للموظفين داخل هذه المنظمـة، والتـي تتولـد نتيجـة للتفاعلات الاجتماعية التي تنشأ بين هؤلاء الموظفين، كما تعمل تلك التبعيـة علـى التركيز على أهداف وقيم المنظمة (رودريك، 1998). وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين فيها، والـسماح لهـم بالمـشاركة والتفاعـل الإيجابي في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم، علاوة على تحديد كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، ويتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيـد الذي يتلقاه الأفراد في التنظيم؛ كالسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في وضع الأهداف، والتخطيط، ورسم السياسات العامة للتنظيم (الكايد، 1999).

الولاء المستمر(Continuance):

وهو الذي يشار إليه أحيانا بالبعد الحسابي؛ ذلك بأنه البعد المرتبط بالحـسابات التي يجريها الفرد لما يمكن أن يترتب من خسارة بسبب ترك العمل فـي المنظمـة (رودريك، 1998). ويعرف أيضاً بأن يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه لبقـاء المنظمة، نتيجه لارتباطه بها واعتباره جزءا منها، فهو لاينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها عندما ينتقل من التنظيم الذي يعمل فيه إلى تنظيم آخر غيـره (المعـاني، 1999؛ هيجان، 1998). كما يعرف على أنه الولاء الناشئ من تقدير الفرد للكلفـة المالية الناجمة عن خسارته للأقدمية وفقدانه للمزايا الوظيفية في حال تركه المنظمة وانتقاله إلى منظمة أخرى، وهذه الخسائر قد تكمن في عدم وجود عمل بـديل فـي منظمة أخرى بالإضافة إلى التضحية الشخصية. وعليه، فالفرد قد يبقى في المنظمة بسبب حاجته إلى ذلك؛ لكي يتجنب الكلفة المالية ويضمن له البقـاء فـي المنظمـة (العتيبي،1993؛ العتيبي والسواط،1997؛ عطاري، 2000؛ العجمي، 1998).

بناء على ما سبق، يمكن القـول أن درجـة ولاء الفـرد تتحـدد بالقيمـة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر مع التنظيم، مقابل ما سيفقده

لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. ويتأثر تقييم الموظف لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل من أهمها: تقدم السن، وطول العمر الوظيفي، حيث يعدان مؤشرين رئيسيين لوجود الرغبة لدى الموظف في الاستمرار بعمله؛ بإستثماره جزءاً من حياته في المنظمة،مما يعني أن أي تفريط أو تساهل من قبله في هذا الاستثمار سيكون بمثابة خسارة له، وخاصة إذا كان سيبدأ بعمل جديد لا علاقة له بعمله في المنظمة. كما أن فقدان الفرد لزملاء العمل، وما أقامه معهم من علاقات خلال عمله في المنظمة، يعد خسارة أيضاً لهذا الفرد، وكذلك فإن اختلاف نظام التقاعد من جهة لأخرى قد يعني خسارة للفرد يجب تجنبها. ويعد تقدم السن أو العمر الوظيفي أيضاً عاملاً مشجعاً للارتباط بالمنظمة لتضاؤل فرص العمل في منظمات أو أماكن أخرى، وأخيرا فإن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد يزيد من انتماء الفرد للمنظمة ورغبته بالبقاء فيها. وفيما يلي عرض لأهم العوامل المؤثرة في تكوين الرضا الوظيفي لدى الأفراد في المنظمة، والتي تتساير جنباً إلى جنب مع أبعاد الولاء التنظيمي التي تم ذكرها.

8.1.2 العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي:

إن الأدب التربوي غني بالنماذج التي تعاملت مع العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي لدى الأفراد، ومن أهمها نموذج (ستيرز، 1977)، وأشار ستيرز إلى ثلاث عوامل رئيسية تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى الفرد، وهي: صفات الفرد، وصفات العمل، والخبرة أثناء العمل. وهي تتفاعل معا كمدخلات لينتج عنها ميل الفرد للاندماج بمنظمته، والمشاركة الفعالة فيها، واعتقاده الراسخ بأهدافها وقيمها، وبالتالي قبول تلك الأهداف والقيم. وهذا بدوره يولد الرغبة الأكيدة في بذل المزيد من الجهد تجاه التنظيم. وهذه الرغبة تجعل الفرد أكثر تمسكا بالتنظيم واستعدادا للتضحية من أجله، مما يؤدي إلى آثار إيجابية كأنخفاض نسبة الغياب والاستنكاف عن العمل.

وفيما يلي عرض لتأثير كل من العوامل السابقة في الولاء التنظيمي للفرد:

1.8.1.2 الصفات الشخصية (المتغيرات الديموغرافية):

ويقصد بها الصفات الشخصية التي تميز فردا عن غيره، وهذه المتغيرات قـد يكون مصدرها الفرد أو تكون مرتبطة بعمل الفرد في المنظمة. ومن هذه الصفات: العمر، مدة الخدمة، التأهيل العلمي، النوع، الجنسية، الحالة الاجتماعيـة، والمركـز الوظيفي. وفيما يلي توضيح لتلك الصفات مع عرض لأبرز الدراسات التي بحثـت في تأثير هذه الصفات.

1) العمر:

يرى سالانيك (Salanikc) الوارد في (هيجـان، 1998) إن الفـرد يـصبح مرتبطاً بالمنظمة نتيجة للتفاعلات المتعددة في المنظمة، والتي تراكمت علـى مـر السنين، والتي تعبر عن معتقدات الشخص واتجاهاته نحو المنظمة بحيث يصبح هذا السلوك ملازما للفرد فيما بعد. وبذلك يرى سالانيك بوجود علاقة إيجابية بين العمـر والولاء الوظيفي، إلا إن الأدب التربوي المختص في دراسة وبحث هـذه العلاقـة يشير إلى خلاف ذلك؛ فقد تفاوتت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث فـي تحديـد العلاقة بين العمر والولاء التنظيمي؛ حيث أكدت عديد" من الدراسات عـن وجـود إرتباط ايجابي بين التقدم في العمر ومستوى الولاء التنظيمـي، وأنـه كلمـا تقـدم الموظف في العمر ارتفع مستوى الولاء التنظيمي لديه؛ وذلك لكونه يـصبح أكثـر قناعة وحرصاً وظيفياً وواقعية من ذي قبل، بالإضافة إلى قلة البدائل المتاحة أمامـه للانتقال إلى منظمات أخرى. وهذا ما أثبتته كثير" من الدراسات في الأدب التربوي، فعلى سبيل المثال، أشارت دراسة (السواط والعتيبي، 1997) إلـى وجـود علاقـة إيجابية بين العمر وبين كل من بعدي الولاء العاطفي والبعـد الأخلاقـي، وبينـت الدراسة أنه كلما تقدم عمر الموظف زاد ولاءه العاطفي، ويعود ذلك إلى أن الموظف الذي يعمل بالوظيفة فترة طويلة يتمتع بولاء عاطفي قوي نحو المنظمة ويرتبط بها، وكذلك أشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التقدم في العمر وزيادة الـولاء الأخلاقي، ويعود ذلك إلى أن بقاء الموظف لسنوات عديدة في المنظمة يجعله أكثـر

ولاء. كما بينت دراسة (ستيرز، 1977) وجود علاقة ايجابية معنويـة ذات دلالـة إحصائية بين العمر والولاء التنظيمي، بمعنى أن الأفراد الأكبر سنا هم في الغالـب أكثر ولاء لمنظماتهم والعكس صحيح.

وفي المقابل أظهرت بعض الدراسات تفاوتا في العلاقة بين العمـر والـولاء التنظيمي، فقد أظهرت نتائج بعض الدراسات وجود علاقة سلبية بين العمر والولاء التنظيمي، ومن تلك الدراسات دراسة (الفضلي، 1997) التي أشارت إلى أنه كلمـا تقدم الموظف في العمر تناقص مستوى ولائه التنظيمي، وعزت الدراسة ذلك إلـى أنه يرجع إلى توفر بدائل عديدة أمام من يكتسب الخبرة ووجود مرونة فـي سـوق العمل للانتقال إلى جهة عمل أخرى. كما أظهرت دراسة (المعـاني، 1999) عـدم وجود علاقة بين العمر والولاء التنظيمي، وقد عزت الدراسة السبب في ذلك إلى أن الكفاءة والامتيازات لا تحسب بالعمر بل بمعايير أخرى في تلك المنظمات.

وبالرغم من أن العلاقة بين عامل العمر والولاء التنظيمي تبدو واضـحة، إلا إنه تم توجيه نقد للدراسات التي أشارت بعدم وجود علاقـة بـين العمـر والـولاء الوظيفي، وجوهر هذا النقد يكمن في أن تلك الدراسات لم تفصل بين عامـل مـدة الخدمة في المنظمة وبين عامل العمر كي يتسنى تحديد نصيب كل مـن المتغيـرين على حده في مقدار تأثيرة في الولاء (الكايد، 1999).

2) مدة الخدمة :

أظهرت بعض الدراسات التي بحثت في هذا المتغير أن هناط علاقة إيجابيـة بين طول مدة الخدمة في المنظمة والولاء التنظيمي؛ فكلما زادت سـنوات الخدمـة للموظف كان أكثر ولاء للمنظمة. وقد ارجعت كثير" من الدراسات ذلك إلى (لوتاه، 2002):

1- التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل مـن جهـة، والموظـف وقيادته المباشرة من جهة أخرى؛ حيث إن الزمالة فـي العمـل والعلاقـات الاجتماعية التي يكونها الفرد مع زملاء العمل سواء داخل العمل أوخارجـه، وكلما زادت هذه العلاقات الاجتماعية زاد استثمار الفرد للوقت والجهد، ممـا يؤدي إلى وجود ارتباط نفسي بالمنظمة.

2- تزايد خبرة الفرد في أداء العمل مع تقادم وجوده في محيط العمل مما يساعد على اكتسابه للطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع زملاء العمل.

3- ارتفاع معدل توافر الفرص للموظف لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة، بالإضافة إلى إمكانية تحقيق بعض امتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية.

إن العاملين الجدد غالباً ما يكون سنهم ومدة خدمتهم أقل من زملائهم الأقدم منهم وهذا بطبيعة الحال يولد أثراً في ولاء العاملين، فقد نرى أن العاملين الجدد أقل ولاء لمنظمتهم من أقرانهم الأكثرخدمة منهم. والسبب في ذلك قد يعود لعدم معرفتهم المعرفة الكاملة بالمنظمة وأهدافها وسياستها. كما أنه عندما تزيد سنوات الخدمة لدى الفرد في المنظمة تكون فرصته أكبر في الحصول على بعض الامتيازات الوظيفية والمكافآت المعنوية كالترقي الوظيفي إلى مستويات عليا، وازدياد الاهتمام والتقدير الشخصي، والاستقلالية في العمل، كما يتفاعل الفرد اجتماعيا ويكون عديدا" من العلاقات و الصداقات مع زملائه ورؤسائه في العمل؛ فالأفراد الأكثر خدمة يزداد ولاؤهم نتيجة التفاعل الاجتماعي فيما بينهم وبين زملائهم من جهة وبينهم وبين قيادتهم من جهة أخرى، كما تزداد خبرته في مجال الأعمال، ويكتسب كثيرا من الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والعاملين (الكايد، 1999؛ الفضلي، 1997؛ العتيبي والسواط، 1993).

وفي المقابل، فهناك دراسات أخرى أظهرت عدم وجود علاقة بين سنوات الخدمة والولاء التنظيمي، ومن تلك الدراسات دراسة (العتيبي، 1993) ودراسة (المعاني، 1999). وبشكل أكثر تحديداً، أشار فلين (Flynn,2001) بأن سنوات الخدمة لا تؤثر على الولاء الأخلاقي، وقد أرجع السبب إلى أن الترقيات والامتيازات تحسب بمعايير أخرى غير سنوات الخدمة في تلك المنظمات.

3) التأهيل العلمي:

يقصد بالتأهيل العلمي التحصيل الدراسي الذي يجنيه الفرد خلال سنوات دراسته؛ لأنه من المؤكد بأن التعليم والمستوى الثقافي للفرد يعد من العوامل المهمة في تشكيل وصقل شخصية الفرد. ولقد عد التعليم والمستوى التعليمي للفرد من

المكونات الهامة والعوامل الرئيسية في تشكيل وصقل شخصيته، لذلك كان الاهتمام بثقافة العاملين وتعليمهم من الضرورات المهمة في مجال الأعمال (الكايد، 1999).

لقد تباينت نتائج الدراسات التي بحثت في هـذا المتغيـر وعلاقتـه بـالولاء التنظيمي، وإن كانت غالبية نتائج الدراسات تميل إلى تأكيد الارتباط السلبي والعلاقة العكسية فيما بين التأهيل العلمي للموظف ومعدل ولائه؛ حيث دلت تلك النتائج أنـه كلما ارتفع المستوى التعليمي للفرد ازدادت طموحاته وتطلعاته وتوقعاته، وأصبحت الرغبة لديه قويه لإشباع حاجاته الاجتماعية النفسية فـي العمـل، وتعـدد البـدائل المطروحة أمامه لاختيار المنظمة المناسبة، وكل ذلك يؤثر سلباً في مستوى طبيعـة العلاقة بين المستوى التعليمي والولاء التنظيمي. ومن تلـك الدراسـات (المعـاني، 1999)، ودراسة (العتيبي والسواط، 1997). ولقد أرجع (العتيبي والسواط، 1997) العلاقة السلبية بين التأهيل العلمي والولاء التنظيمي ، إلى أن الأفـراد ذوي التعلـيم العالي لهم تطلعات كبيرة يصعب على المنظمة تحقيقها، الأمر الذي يؤثر سلبا على ولائهم.

وفي المقابل أظهرت دراسات أخرى عدم وجود علاقة بين مـستوى التأهيـل العلمي ومستوى الولاء التنظيمي، ومن تلك الدراسات دراسة (الطجم، 1996) التي أشارت إلى عدم وجود ارتباط معنوي بين المستوى التعليمي والولاء التنظيمي.

4) النوع:

يعد عامل الجنس أو نوع الموظف من بين العوامل التي تناولتها الدراسات في مجال الولاء التنظيمي، وذلك بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين الجنس والولاء التنظيمي، ولا يمكن تجاهل طبيعة نوع الفرد العامل في بيئة العمل؛ وذلك لاختلاف التركيبة النفسية والتكوين المادي لدى الذكر والأنثى (لوتاه، 2002). وقد أظهـرت بعض الدراسات كدراسة (العتيبي والسواط، 1997) أن هناك علاقة بـين الجـنس والولاء التنظيمي؛ فالموظفون من الإناث أكثر ولاء من الموظفين الرجال، وأرجعت الدراسة السبب في ذلك إلى أن فرص المرأة للحصول على عمل في منظمات أخرى أقل من فرص الرجال، وبالتالي فهي تحاول أن تقوم بعمل جيد في منظمتها.

وفي المقابل أشارت بعض الدراسات كدراسة (المعاني، 1999) ودراسة فلين (Flynn,2001) إلى أنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث في الولاء التنظيمـي، وقد يرجع السبب في ذلك إلـى عـدم التفريـق فـي الامتيـازات بـين الـذكور والإناث،وكثرة الفرص أمام الجميع لذلك لم يؤثر على ولائهم.

5) الجنسية:

تعتقد الباحثة أن متغير الجنسية يعتبر ذا أهمية في تحديـد مـستوى الـولاء التنظيمي لدى الموظف؛ حيث دعا بعض الباحثين فيه إلى ضرورة مناقشة الفـروق الفردية بين العمالة الوطنية والعمالة الوافدة، وتحليل انعكاسات تلك الفـروق علـى الولاء التنظيمي في ظل تواجد جنسيات كثيرة في بيئة العمل الخليجية. ومن الجدير بالذكر أن الدراسات العربية تعاني من قلة تناول هذا المتغير.

6) الحالة الاجتماعية:

ويقصد بذلك إذا كان الفرد متزوجا أو أعزبا، والحالة الاجتماعية لها قدرة في تحديد استقرار العاملين؛ فإذا كان الفرد متزوجا فإنه تقع عليه مـسؤوليات أسـرية كبيرة، وإن طبيعة العلاقات الاجتماعية والأسرية إذا كانـت إيجابيـة تـؤدي إلـى استقرار الفرد في عمله، وبالتالي يزداد ولاؤه تجاه منظمته، وتزداد مع ذلك نيته في البقاء فيها. وفي المقابل، إذا كان الفرد أعزبـا فلـيس هنـاك مـسؤوليات أسـرية واجتماعية تقع على كاهله، وبالتالي فإن استقراره في عمله يكون مشوبا بالاهتزاز، فهو يطمح بوضع أفضل، وهذا يؤدي إلى اهتزاز ولائه التنظيمي تجـاه منظمتـه. (الكايد، 1999).

وقد توصلت دراسة (السواط والعتيبي، 1997) إلى أن للحالـة الاجتماعيـة علاقة ببعدي الولاء الاستمراري والأخلاقي؛ حيث أن الموظـف غيـر المتـزوج يتصف بدرجة أعلى من الولاء الاستمراري من الموظف المتزوج، وعزت الدراسة ذلك إلى أن الموظف غير المتزوج يكون في بداية حياته ويهمـه أن يبنـي نفـسه ومستقبله وإثبات جدارته في عمله الحالي، وبالتالي فهو حريص على الاستمرار في عضويته للمنظمة. وأما بالنسبة لعلاقة الحالة الاجتماعية بالولاء الأخلاقي، فقد عزت

الدراسة ذلك إلى أن غير المتزوج يتفرغ للعمل ويقضي معظم تفكيره في العمـل، أي كلما كان الفرد غير متزوج زاد ولاؤه الأخلاقي.

وفي المقابل، أشارت دراسة (المير، 1997)، الواردة في (لوتاه، 2002)، إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والحالـة الاجتماعيـة لأفراد العينة الآسيوية العربية، ويعني ذلك أن المتزوجين أكثر ولاء لمنظماتهم مـن سواهم، لأن عدم الولاء سوف يؤدي بإدارة منظماتهم إلى الاستغناء عن خدماتهم مما سيكون له الأثر الكبير على حياتهم الزوجية.

7) المركز الوظيفي:

المقصود بالمركز الوظيفي هو المستوى الوظيفي الذي وصل إليه الموظف من خلال عمله في المنظمة. ولقد أظهرت بعـض الدراسـات، كدراسـة (الحجـري، 2002)، أن هناك علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والمرتبـة الوظيفيـة، فكلمـا ارتفعت رتبة العمل الوظيفية لدى الفرد كان أكثر ولاء للمنظمة بسبب أنه اسـتثمر كثيرا من الجهود حتى وصل إلى تلك المكانـة، وبالتـالي يـصعب عليـه تركهـا والتضحية بها.

وعلى النقيض من ذلك، توصلت الدراسة إلى نتيجة معاكسة، وهـي وجـود علاقة سلبية بين الولاء التنظيمي والمركز الوظيفي؛ إذ كلما ارتفع المركز الوظيفي للموظف تراجع متوسط ولائه، وأرجعت الدراسة السبب في ذلك إلـى بيئـة عينـة الدراسة؛ حيث أن الموظف في هذه البيئة كلما ارتفع في المراكز الوظيفية اكتـشف معايير ربما لا تتصف بالموضوعية خاصة بما يتعلـق بنظـام الترقيـة وتوزيـع المكافآت، إضافة اإلى وجود عراقيل أمام عديدٍ من شاغلي المواقع القيادية للوصول إلى المراكز العليا، وذلك لوجود معايير أخرى لا علاقة لها بجـودة الأداء لـشغل المواقع الأعلى، مما ينعكس سلبا على درجة ارتباطهم وتوجههم نحو المنظمة.

2.8.1.2 صفات العمل (خصائص الوظيفة)

لقد أكدت كثير من دراسات الولاء التنظيمي أن صفات العمل وخصائصه لهـا تأثير على ولاء الفرد التنظيمي، فوجد ستاو(Staw, 1982)، الوارد فـي (العتيبـي

والسواط، 1997)، أن الولاء التنظيمي يتأثر بخصائص الوظيفـة التاليـة: درجـة مسؤولية الشخص عن العمل الذي يقوم به، ودرجة إحساس الموظف بأهمية نتـائج العمل نفسه، ومعرفة الموظف بمسئوليتة المباشرة عن تلك النتائج. ويرى (الرواشده، 2007) أن الولاء التنظيمي للفرد يرتفع بزيادة درجة استقلاليته، وحريته فـي أداء العمل من غير ضغط أو إجبار، وذلك كلما شعر بأهمية العمل الذي يؤديه، وأحـس بالتحدي في العمل، وكلما اختلط بالآخرين بشكل تعـاوني. كمـا يـضيف (لوتـاه، 2002) الخصائص التالية والتي تزيد من درجة ولاء الموظفين للعمل:

1- الاستقلالية في العمل، بمعنى مدى توفر حرية التفكير والتصرف المـستقل للفرد دون تدخل الآخرين.
2- وأهمية العمل، أي شعور الموظف بأن عمله مهم وله تأثير بارز في حيـاة الآخرين.
3- والاندماج في العمل، وهو شعور الموظف بأن العمل مشوق ويستحق جهـد الفرد.

وقد توصل (Hackman, 1976)، الوارد في (لوتـاه، 2002) إلـى وجـود علاقة بين خصائص الوظيفة التالية وبين الولاء الوظيفي:

1- إن العمل الذي يتميز بتنوع المهارات، فإن ذلك يحث الفرد على بذل مزيدٍ من الجهد، وهذا سوف يزيد من شعوره بأهمية العمل.
2- إذا كان عمل الفرد يتطلب منه إنجازه من البداية إلى النهاية، فهـذا سـوف يشعره بأهمية العمل أكثر من كونه ينجز جزءا من العمل.
3- إذا كان الفرد يدرك أن عمله مهم ومؤثر في حياة الآخرين، فأن ذلك سوف يزيد من أهمية عمله وذاته.
4- إذا كان الفرد يمتاز بالاستقلالية في العمل، فإن ذلـك يزيـد مـن شـعوره بالمسؤلية الفردية عن العمل.
5- إذا كان العمل يمتاز بإعطاء الفرد التغذية الراجعة، فإن ذلك يزيد من معرفة الفرد بنتائج عمله.

إن استقلالية العمل وأهميته وتحدياته ، تدفع الموظف إلى بذل جهد في العمـل وبالتالي ينعكس على ولائه، وقد أشار عديد" من الباحثين إلى أن الولاء يكون أكبر عندما تكون مسؤولية الفرد أكبر في العمل الذي يقوم به، ويكون أقل عندما تكـون فرصة الفرد محدودة في الترقي في العمل، كما يميل الولاء لأن يكون أكبـر بـين الأفراد الذين يعتقدون أن عملهم يتضمن قدرا كبيرا من خصائص الإثراء الوظيفي، ويكون مرتبطا بمستوى عالي من الدافعية (الحجري، 2002).

وفي الواقع فإن كل ذلك يرتبط إيجابياً بالولاء التنظيمي، وكذلك وجود علاقـة إيجابية بين خصائص الوظيفة والولاء العاطفي بصفة خاصة، وقد لوحظ ذلك فـي دراسة (العتيبي والسواط، 1997)، وعزت الدراسة ذلك إلى أن طبيعة العمل هـي التي تحدد اتجاهات وعواطف الموظف تجاه المنظمة.

وبالنسبة للعلاقة بين خصائص الوظيفة والولاء الاستمراري، فـإن الخاصـية التي ارتبطت بهذه العلاقة هي الخاصية التي تؤكد علـى أن العمـل الـذي يتـيح للموظف بناء علاقات داخلية وخارجية، وكلما شعر الموظف بأن عمله يتيح بنـاء مثل هذه العلاقات كلما أدى ذلك إلى ارتفاع الولاء المستمر له (الحجري، 2002).

أما بالنسبة للعلاقة بين خصائص الوظيفة والولاء الأخلاقي، فـإن خـصائص الوظيفة لها تأثير إيجابي على الـولاء الأخلاقـي، ويـرى (Dunham, 1994)، الوارد في (لوتاه، 2002)، أن قرار الانضمام إلى العمل قد يكون مبنيا على طبيعة العمل، وبالتالي يجعل الفرد أكثر ولاء للمنظمة، وكلما كان العمـل مـن صـفاته الاستقلالية، و ذا معنى ومشوق، كلما كان له تأثير إيجابي على الولاء الأخلاقـي. وقد توصلت دراسة (Dunham, 1994)، إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة بين خصائص الوظيفة والولاء الأخلاقي.

3.8.1.2 الخبرة في العمل:

إن الفرد عندما يلتحق بمنظمات ويعمل فيها، فإن ذلك يكـسبه خبـرات مـن الأعمال التي يقوم بها داخل هذه المنظمات، وبالتالي فإن ذلك يـؤثر فـي ولائـه التنظيمي؛ فالفرد عندما يلتحق بمنظمات العمل بخبرات وقدرات متفاوته ورغبـات

وأهداف محددة، يعمل على تحقيقها وتنميتها في عمله، ويتوقع في المقابل من المنظمة أن تساهم بفاعلية في تحقيق ذلك. فقرار الانضمام للمنظمة ينطوي على توقعات معينة تتمثل في مكان عمل ملائم يساعد على استثمار ما يملكون من طاقات وإشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم، فإذا تجاوبت المنظمة مع تلك الجهود أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي، وإذا كان العكس حيث فشلت المنظمة في إيجاد الفرص والتسهيلات المناسبة، فإن ذلك سيؤثر سلبا على انتماء الفرد وولائه لمنظمته (العتيبي والسواط،1997).

ولقد أجريت عدة دراسات حول طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض العوامل التنظيمية، ومن تلك الدراسات ما أورده (الرواشده، 2007) مثل دراسة كل من ولش ولافن (Welsch and Lavan,1981)، ودراسة مارش وماناري (Marsh and Mannari,1977)، ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسات وجود علاقة بين الولاء التنظيمي وبين كل من نمط القيادة، وتماسك جماعة العمل وتعاونها، والاستقلالية في العمل، وسمعة المنظمة، ومكافآت العمل.

ولقد صنف كاليبرج (Kalleberg) مكافآت العمل إلى ثلاث مجموعات رئيسية: المجموعة الأولى لها علاقة بالمهام وتشمل درجة المتعة، مستوى التحدي، الاستقلالية، المسؤولية، فرص استخدام القدرات والمهارات. والصنف الثاني يتمثل في الفوائد الاجتماعية، ويحصل الفرد على هذه الفوائد من جراء تفاعله مع غيره في محيط العمل، وما قد يصادف من مساواة في التعامل والمساعدة ودعم الرؤساء. أما المجموعة الثالثة فتتمثل في المردود التنظيمي، ويعتبرمن المكافآت التي يسعى الفرد للحصول عليها وتتمثل في الراتب والترقية، والأمن الوظيفي، وظروف العمل (العتيبي والسواط، 1997).

ويرى بوشنان (Buchanan)، الوارد في (الحجري، 2002)، بوجود خمس خبرات تنظيمية لها تأثير على الولاء التنظيمي للأفراد وهي:

1- خبرة الأهمية الفردية (الإحساس بالأهمية الفردية)، وتعد معاملة الفرد في التنظيم على أنه عنصرمهم في المنظمة من العوامل ذات الأثر الهام في ترسيخ ولاء الفرد لمنظمته.

2- خبرات فرق العمل (العمل الجماعي)، وهذه تؤكد على أنه كلما زاد تماسك المجموعة زاد الشعور الإيجابي تجاه المنظمة وبالتالي زيادة الولاء نحوها.

3- خبرات تحقيق التوقعات، وهي تؤكد أنه كلما تحققت توقعات الفرد في مجالات العمل التي تهمه زاد ولاءه للمنظمة.

4- أعراف الولاء التنظيمي، حيث يقع الولاء التنظيمي ضمن شبكة من الأعراف والقيم والمعتقدات التي تشكل ثقافة المنظمة، والتي يتوقع أن يقبلها العاملون في المنظمة كشرط لعضويتهم فيها، والأفراد الذين يتقبلون ذلك يكونون أكثر ولاء لمنظمتهم.

5- تحديات خبرة العام الأول في العمل، حيث تشكل أهمية خاصة في علاقة الفرد بالمنظمة وولائه لها.

2.2 الدراسات السابقة:

يعد موضوع الولاء التنظيمي للعاملين من الموضوعات التي نالت أهمية كبيرة في الفكر الإداري مؤخرا، حيث يرتبط به مدى نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها، مما أفضى إلى عديدٍ من الدراسات التي تبحث أهمية الولاء التنظيمي وآثاره في المنظمات المختلفة، سواء على الصعيد العربي والأجنبي، وسوف تتناول الباحثة في هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

1.2.2 الدراسات العربية:

قام (عيسى، 1992) بإجراء دراسة حول الالتزام المنظمي والرضا الوظيفي للموظفين في جامعة الإمارات العربية المتحدة. وكان الهدف من هذه الدراسة هو بحث وقياس مستويات الالتزام المنظمي والرضا الوظيفي من موظفي جامعة الإمارات العربية المتحدة. وقد بلغت عينة الدراسة (205) من العاملين في الجامعة. واستخدمت الدراسة استمارة الاستبيان الخاصة بالالتزام المنظمي التي وضعها بورتر.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستويات الالتزام المنظمي بين اللذين استمروا في العمل بجامعة الإمارات

العربية المتحدة واللذين قرروا ترك العمل بها. أما فيما يتعلق بالرضا الوظيفي وجد أن النواحي الإشرافية ساهمت بعدد كبير في التمييز بـين الفئتـين مـن العـاملين بالجامعة المذكورة.

وأجرى (العتيبي والسواط، 1997) دراسة هدفت إلى معرفة درجـة الـولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبدالعزيز، ومعرفة العوامل فـي درجـة الـولاء لمنسوبي الجامعة، ومعرفة العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي. وبلغ عدد أفراد العينة (291) من العاملين غير الأكاديميين، وتم استخدام استبانة لقياس الولاء التنظيمـي بأبعاده الثلاثة (الولاء العاطفي ،والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي).

وأظهرت النتائج أن أفراد العينة يتصفون بدرجة متوسطة من الولاء بأبعـاده الثلاثة، وأن من بين الصفات الشخصية كان للسن والحالة الاجتماعيـة (المتـزوج) تأثير على الولاء المستمر؛ حيث كلما تقدم الموظف في السن قل ولاؤه المستمر، أما العازبين فيزيد عندهم الولاء المستمر. كما أن هناك علاقـة بـين الـسن والحالـة الاجتماعية والولاء الأخلاقي؛ حيث إنه كلما تقدم الموظـف فـي الـسن زاد ولاؤه الأخلاقي، كما أن الفرد العازب أكثر ولاء من المتزوج. كما أن خصائص العمل لها تأثير قوي على الولاء العاطفي والأخلاقي، وبسيط علـى الـولاء المـستمر. وأن لسنوات الخدمة والسن تأثير على الولاء العاطفي. وأن مناخ العمل له تـأثير قـوي على الولاء العاطفي والأخلاقي. كما أن هناك علاقة قوية ومتبادلـة بـين الـولاء العاطفي والأخلاقي، كما أن لهما تأثير متوسط على الـولاء المـستمر، وأن هنـاك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء العاطفي والـولاء المـستمر، وبـين الـولاء العاطفي وبين الأخلاقي و المستمر.

أجرى (ردايدة، 1998) دراسة حول الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الحكومية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الولاء التنظيمي وإنتاجية أعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، وأثر كل من الجنس ،والمؤهل العلمي ،ومدة الخدمة في الكلية في ولائهم وإنتاجيتهم. وقد تكونت عينة الدراسة من (274) عضو هيئة تدريس يمثلون (61%) من مجتمع الدراسة. وقد استخدم الباحث استبانة الولاء

التنظيمي باستخدام مقياس بورتزاما للإنتاجية، حيث قيست الإنتاجية بعلامات تحصيل الطلبة.

وقد أظهرت الدراسة أن ولاء (67%) من أعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الحكومية لكلياتهم كان متوسطا فما دون، وأن (33%) من أعضاء هيئة التدريس كان ولاؤهم مرتفعا. وأن إنتاجية (69%) منهم متوسطة فما دون و(31%)مرتفعة. كما لم يظهر أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة في الكلية، والتفاعلات فيما بينها في الولاء التنظيمي والإنتاجية لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الحكومية .

كما أن هذه الدراسة لم تظهر علاقة بين الولاء التنظيمي والإنتاجية لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الحكومية حيث كان معامل الارتباط قريبا من الصفر.

وقد قام (هيجان، 1998) بدراسة حول الولاء التنظيمي للمدير السعودي، وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير المتغيرات الشخصية ومتغيرات البنية التنظيمية على ولاء المدير السعودي للمنظمة (الوزارة) التي يعمل بها. وقد بلغ عدد أفراد العينة (233) مديراً. وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة عالية من ولاء المدير السعودي للمنظمة. كما أشارت إلى وجود علاقة جوهرية بين كل من (العمر، المرتبة، مدة الخدمة في الوزارة والدولة) والولاء التنظيمي. كما أشارت إلى أن أهم المتغيرات الشخصية ذات التأثير على الولاء التنظيمي للمدير السعودي هي: المرتبة، سنوات الخبرة، العمر، والمسمى الوظيفي.

أما (المعاني، 1999) فقد قام بإجراء دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى الولاء التنظيمي للمديرين في الوزارات الأردنية، ومعرفة العلاقة بين المتغيرات الشخصية (جهة العمل، والمؤهل، والخبرة، والراتب، والحالة الاجتماعية، والسن، والجنس) والولاء التنظيمي للمديرين. وقد بلغ عدد أفراد العينة (186). ولقد استخدم الباحث استبانة أعدت لهذا الغرض. وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة أظهروا درجة من الولاء التنظيمي بلغت (79,8%). كما أظهرت تفاوت الولاء التنظيمي تبعا

لتفاوت جهات العمل وكانت الفروق ذات دلالة إحصائية. كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين تبعا للمؤهل الدراسي، ومدة الخدمة، والراتب، والعمر، والحالة الاجتماعية، والجنس.

وقام (الكايد، 1999) بدراسة هدفت إلى الوقوف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية (اليرموك، الأردنية، التكنولوجيا، مؤته)، كما هدفت إلى الوقوف على أثر العوامل الشخصية المتمثلة في الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة والأجر الشهري، وكذلك العوامل التنظيمية المتمثلة بالنمط القيادي والعلاقات بين الأفراد والاستقلالية المتاحة لعضو هيئة التدريس. وتكونت عينة الدراسة من 750 عضو هيئة تدريس. ومن أهم نتائج الدراسة أن استعداد أعضاء هيئة التدريس لتقديم جهود أكبر من المطلوب لإنجاز عمل الجامعة كانت من أكبر مصادر الولاء التنظيمي نحو الجامعة. وأيضا من النتائج وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء لأعضاء هيئة التدريس تعزى للجنس، وأيضا توجد فروق دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للعمر، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس نحو جامعاتهم تعزى لمكانة العمل (الجامعة) التي يعملون بها. وأيضا من النتائج أنه توجد علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والعوامل التنظيمية المتصلة بالنمط القيادي، والعلاقات بين الأفراد، والحرية المتاحة، والمعلومات المرتدة عن الأداء، والإقرار بالإنجاز، وكانت هذه العلاقات جميعها إيجابية ودالة إحصائياً.

وأجرى (المخلافي، 2001) دراسة حول أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، وهدفت الدراسة إلى تحديد مدى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والولاء المهني لعضو هيئة التدريس الجامعي، وذلك من خلال وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية، وكما هدفت إلى تحديد مفهوم الولاء التنظيمي والولاء المهني لعضو هيئة التدريس الجامعي كما يراه أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية جامعة صنعاء. وشمل مجتمع الدراسة (143) عضو هيئة تدريس، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من

(69) عضو هيئة تدريس. وتكونت أداة الدراسة من استبانة. وقد أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الولاء للكلية والولاء للمهنة، إلا إن الولاء للمهنة والولاء للكلية يمثلان عاملين مستقلين، ولكنهما يشكلان ولاء عضو هيئة التدريس.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تحديد أهمية أبعاد الولاء التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية تبعا لاختلاف جنسياتهم ومراتبهم الأكاديمية وخبراتهم وأعمارهم في القسم. كما أن ولاء عضو هيئة التدريس يتكون من بعدين أساسين هما: الولاء للتخصص، والولاء للكلية، وهو عبارة عن قبول أهداف الكلية وقيمها من قبل عضو هيئة التدريس،والاستعداد للعمل من أجل الكلية، والرغبة في البقاء في الكلية والاعتزاز بالارتباط بها.

كما أجرى (عطاري وآخرون، 2006) دراسة هدفت إلى تحديد درجة الولاء التنظيمي لدى الهيئات الإدارية والتدريسية بسلطنة عمان تجاه المدرسة والعمل التعليمي ومهنة التعليم، كما هدفت الدراسة إلى تحديد مدى ارتباط الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية. وقد بلغ عدد أفراد العينة (1815) فردا اختيروا بالطريقة العشوائية. وتمثلت أدوات الدراسة من استبانة من نوع مقياس ليكرت، كما تم مقابلة (105) أفرادٍ من أفراد الدراسة.

وقد أظهرت النتائج أن معدل الولاء لدى الأفراد مرتفع، وجاء في المرتبة الأولى الولاء نحو المدرسة، يليه الولاء نحو الزملاء، ثم الولاء نحو العمل، وأخيرا الولاء للمهنة. كما أظهرت النتائج ارتباط الولاء بعدد سنوات الخبرة؛ فكلما ازدادت عدد سنوات الخبرة ارتفع الولاء. كما وجدت الدراسة فروق دالة إحصائية بين ولاء المعلمين والإداريين، لصالح الإداريين.

وأظهرت النتائج كذلك أنه باستثناء الولاء نحو المهنة فقد كانت هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمكان العمل والسكن لصالح من يعملون في مناطق سكنهم.

كما أجرى (مصطفى، 2006) دراسة حول ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام الوظيفي في التعليم الثانوي. وقد هدفت إلى التعرف على أداء المعلمين والأخصائيين

الاجتماعيين والمديرين في المدارس الثانوية العامة، كما هدفت إلى الكشف عن علاقة كل من العمر الزمني والمؤهل العلمي والخبرة بالالتزام الوظيفي، وهدفت أيضا إلى التعرف على أراء المعلمين والأخصائيين الاجتماعيين والمديرين في المدارس الثانوية حول علاقة ضغوط العمل بالالتزام الوظيفي. وقد بلغ عدد أفراد العينة (1035). وقد استخدم الباحث استبانة أعدت لهذا الغرض من الدراسة. وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها أن هناك علاقة عكسية بين الالتزام الوظيفي والعمر الزمني لكل من المعلمين والأخصائيين الاجتماعيين؛ حيث أنه كلما زاد العمر الزمني لكل من المعلم والأخصائي الاجتماعي كلما زادت الضغوط عليه مما أثر سلبا على أدائه وقل التزامه الوظيفي تجاه المدرسة التي يعمل بها، أما بالنسبة للمديرين فلا توجد علاقة بين العمر الزمني والالتزام الوظيفي.

كما دلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين الالتزام الوظيفي والحالة الاجتماعية من حيث الزواج والإعالة؛ فالرضا عن العمل يقل كلما زادت الأعباء الأسرية، أي إن المتزوج الذي يعول يقل رضائه عن عمله عن غيرالمتزوجين. وتشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين التعلم والالتزام الوظيفي، ويتفق في ذلك كل من المعلمين والأخصائيين الاجتماعيين والمديرين. كما أظهرت نتائج الدراسة أنه كلما زادت الضغوط على المعلمين والأخصائيين والمديرين يؤدي ذلك إلى عدم التزامهم تجاه وظيفتهم الأساسية، وعدم قيامهم بدورهم المطلوب، وأنه كلما قلت الضغوط الواقعة على الأخصائي الاجتماعي كلما زاد التزامه وظيفيا.

وقام (الحراحشة، 2006) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، كذلك حاولت الدراسة معرفة ما إذا كانت مستويات الالتزام التنظيمي تختلف وبدلالة إحصائية للمعلمين وفقا لمتغيرات الجنس والتخصص والخبرة في التعليم والمؤهل العلمي.

وقد بلغ عدد أفراد العينة (235) معلم ومعلمة. وقد استخدم الباحث استبانة أعدت لهذا الغرض. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس كما يراها المعلمون جاءت بدرجة ممارسة متوسطة. وأيضا دلت

نتائج الدراسة على أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين جاء بمستوى عـالٍ فـي مجالي الشعور تجاه مجموعة العمل والشعور تجاه العمل.

وأظهرت الدراسة أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فـي مـستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين تعزى إلى متغير الجـنس والتخـصص. ودلـت نتـائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين تعزى إلى الخبرة في التعليم. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابيـة بين النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المـدارس ومـستوى الالتـزام التنظيمـي للمعلمين.

وأجرى (العماري، 2007) دراسة لبعض المتغيرات ذات العلاقة بين الرضـا الوظيفي العام والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس الإناث بجامعة قطر.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن مستوى الرضـا الـوظيفي والـولاء التنظيمي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس الإناث القطريـات بجامعـة قطـر، والتعرف على المتغيرات ذات العلاقة لكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمـي. وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (46) عضو هيئة تدريس مـن الإنـاث بجامعة قطر.

وقد أظهرت هذه الدراسة عن توسط مستوى الشعور بالرضا الـوظيفي بـين هيئة التدريس القطريات، مقابل شعور عالٍ جدا بالولاء التنظيمي للجامعة.

كما أن هذه الدراسة لم تكشف عن وجود علاقة ارتباط دالـة بـين الرضـا الوظيفي والمتغيرات الأساسية في الدراسة، أو وجود علاقة ارتباط دالة بين توسـط مستوى الرضا الوظيفي والشعور العالي جدا بالولاء التنظيمي بين أعـضاء هيئـة التدريس الإناث القطريات بجامعة قطر.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

أجرى ماير والن (Mayer and Allen,1991) دراسة لبحث تطور الـولاء العاطفي والمستمر في جامعة وسترون في الولايات المتحدة. وطبقت الدراسة علـى (192) من العاملين في الجامعة.

وبينت النتائج أن الولاء العاطفي يتأثر بثلاث أنواع رئيسية لمتغيرات ما قبـل العمل وهي: الخصائص الشخصية، وخاصيات خيار العمل، والتطلعات المـستقبلية من العمل. كما أظهرت النتائج أنه يمكن للمؤسسة أن تزيد من الولاء العاطفي مـن خلال ما تقدمه للفرد؛ حيث يعمل الولاء العاطفي والمستمر على زيادة بقاء الفرد في المؤسسة.

وبينت النتائج أيضا أن خيارات العمل قد تؤثر على بقاء الفرد في المؤسـسة خلال السنة الأولى. ومن ناحية أخرى أظهرت النتائج أن الخبرة تؤثر في بقاء الفرد في المؤسسة وتزيد من ولائه لها، وأن الولاء لدى الشخص يتأثر بخبراته قبل وبعد الالتحاق بالمؤسسة. وأن زيادة الاستثمارات وقلة البدائل تزيد من الولاء المـستمر، مما يجعل ترك العامل للمؤسسة أمرا صعبا.

كما أجرى جيمس (James, 1992) دراسة حول تحليل عدد من المتغيـرات المختارة المرتبطة بالالتزام التنظيمي في كليات وجامعات ولاية ايوا. وقد هدفت هذه الدراسة إلى بحث وتحليل طائفة من المتغيرات المختارة المرتبطة بالالتزام التنظيمي بين العاملين وأعضاء هيئة التدريس بكليات وجامعة ولاية ايوا بنظام الوقت الكامل، وهذه المتغيرات هي: الجنس، الراتب، مستوى الدخل العام، المـستوى التعليمـي، الحالة الاجتماعية، والمنصب أو مدة الخدمة، والعمر، والتخصص. وقد شملت عينة الدراسة (400) من أعضاء هيئة التدريس. وقد اعتمدت الدراسـة علـى اسـتبانة أعدت لهذا الغرض.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها عدم تأثير المستوى التعليمي والجـنس والراتب ومستوى الدخل والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية والتخصص بارتفاع أو انخفاض مستوى الالتزام المنظمي. كما أشارت الدراسة إلى أن العمر والمنصب (الوظيفة) لهما علاقة ذات دلالة إحصائية بالالتزام التنظيمي.

وقام برايس (Price, 1992) بإجراء دراسة حول سلوك المواطنة المنظميـة والالتزام المنظمي وعلاقتهما ببرامج التطوير المهني لأساتذة الجامعات.

وقد هدفت الدراسة إلى بحث ما إذا كان نجاح برامج التطوير المهني لأساتذة الجامعات يرتبط بسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام المنظمي في جامعة أوهيو. وقد

أخذت الدراسة في الحسبان عددا آخر من المتغيرات مثل مـدة الخدمـة والوضـع الإشرافي والعمر ومعدلات الحضور إلى العمل والجنس. وقد اعتمدت الدراسة على عينة قوامها (462) من العاملين.

وقد أشارت النتائج إلى أن الموظفين الذين شاركوا في (4-15) من بـرامج التطوير المهني لديهم مستويات أعلى من الالتزام المنظمي مقارنة بمن لم يـشاركوا في تلك البرامج، وقد أظهرت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحـصائية بـين المتغيرات المبحوثة إذ اعتبرت متغيرات مستقلة وبين اعتبارها كمتغيرات تابعة.

وأجرى روزماري (Rosemary،1995) دراسة ميدانية عن عدالة التوزيع والعدالة الإجرائية كمؤشرات على مستوى الرضا والولاء للمنظمة. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تحقق عدالة التوزيع والإجراءات، وتنعكس هذه العوامل بالطبع على مستوى الرضا والولاء للمنظمة والالتزام بها. وقد بلغت عينة الدراسة (138) عاملا.

وقد أشارت النتائج إلى أن محصلة تحقق عدالة التوزيع تعتبر من المؤشـرات الأكثر قوة على توافر الشعور بالرضا مقارنة بمحصلة تحقق العدالة الإجرائية.

وأشارت الدراسة أيضا إلى أنه لا العدالة ولا مستوى المحصلة المشار إليهـا يتسقان من حيث التفاعل مع العدالة الإجرائية، وتوصـلت الدراسـة إلـى تبـاين واختلاف الأهمية النسبية لعوامل التوزيع والعوامل الإجرائية من زمن إلـى آخـر، وعزت الدراسة ذلك إلى اعتماد العاملين على عملية استقرائية فـي تقيـيم النـواتج المنظمية.

أما دراسة ديلوريا (Deloria,2001) فقد هدفت إلى معرفـة الـولاء بـين مجموعتين من الموظفين وهما: الموظف الحكومي، والموظف بعقد مؤقت، والـذي يكون مدعوما من الحكومة الفيدرالية. واشتملت عينة الدراسـة علـى (85) موظفـا حكوميا، و(131) موظفا بعقد مؤقت. وصنفت الدراسة كل مجموعة على حدة على حسب التنوع الوظيفي. وركزت الدراسة على فعالية الموظف من حيـث مـشاعر الموظف المكبوتة، والرغبة في المحافظة على العضوية، ووجود كينونة العمل.كمـا تم الأخذ بعين الاعتبار المؤهلات الدراسية لكل موظف.

توصلت النتائج إلى أن مجموعتي الموظفين يعملون بكفاءة عالية لرفع جـودة العمل الموكل لهم، ولكن الموظف الحكومي يلعب دورا في الأعمـال والمراكـز العاليةلأنها تكون مدعومة من خلال الخدمات الفدرالية أكثـر مـن الموظـف فـي المكاتب الخاصة للحكومة. كما بينت نتائج الدراسـة أن العلاقـة بـين المـؤهلات الدراسية والعمل تؤثر في جودته في كلا المجموعتين.

وأعد شيلتون (Shelton،2002) دراسة حول تقييم الالتزام المنظمـي بـين العاملين بالبيئة الاكاديمية لجامعة جنوب كارولينا. وقد هدفت الدراسة إلـى معرفـة وتقييم مستويات الالتزام والولاء المنظمي بين أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعـة كارولينا الجنوبية من أجل تحديد نمط ومستوى الالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئـة التدريس تجاه المؤسسة الأكاديمية التي يعملون بها، كما هدفت إلى الكشف عمـا إذا كانت هناك فروق في مستويات الالتزام السلوكي والاتجاهي والتي تعكـس تـأثيرا بارزا لبعض العوامل الديموغرافية. وقد اعتمدت الدراسة على عينة قوامها (300) من أعضاء هيئة التدريس.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة بين نمط ومستوى الالتـزام الذي عبرت عنه عينة الدراسة تجاه كلياتهم، ووجدت فروق ذات دلالة بين مـستوى الالتزام الاتجاهي وهي قائمة على أساس الدرجة التي تم الحصول عليها من الكلية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى تأثير متغيرات أخرى على مستويات الالتزام السلوكي والاتجاهي وهذه المتغيرات هي: الدرجة والمستوى الأكاديمي، والراتب ومـستوى الدخل العام، والمنصب العلمي، ومستوى الحوافز المالية والمعنوية، والسن.

وقام شرودر (Schroder, 2003) بإجراء دراسة حـول الرضـا الـوظيفي وعلاقته بالولاء للمنظمة والالتزام الديني بين العاملين داخل جامعة اندروز. وهدفت الدراسة إلى قياس مستويات الرضا الوظيفي ببعديه المادي والمعنوي، كما اهتمـت ببحث تأثير الالتزام التنظيمي والديني على مستويات الرضا. وكشفت النتائج عن أن العاملين بجامعة اندروز كانوا في أعلى حالات الرضا من حيث العلاقات التي تربط بينهم وبين طلابهم، وتليها مستويات رضاهم عن العلاقات بينهم وبين الزملاء فـي محيط العمل، تليه مستويات رضاهم عن العمل ذاته. كما دلت النتـائج أن الرضـا

الوظيفي العام ومكوناته المادية والمعنوية يتأثران بالعوامل والمتغيرات الديموغرافية وهي: السن، والمستوى الأكاديمي والعلمي، ومجال التخصص المهني.

وتوصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي يرتبط بالسن والمستوى العلمـي والأكاديمي، كما أظهرت الدراسة إلى وجود علاقات تتناسب طردية معتدلـة بـين الالتزام التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي. وقد أشارت الدراسة إلـى أن الالتـزام الديني ليس له تأثير متوسط على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام المنظمي.

وأجرى كوبرلي (Coberly،2004) دراسة حول الرضا المهني فـي البيئـة الجامعية والالتزام التنظيمي في مراكز الأبحاث الصناعية التابعة للجامعـات. وقـد هدفت الدراسة إلى بحث مفاهيم الرضا والالتزام التنظيمي كأبرز العوامل التي تدفع أعضاء هيئة التدريس بالكليات للتطوع بالوقت والجهد في تلك المراكز البحثية. وقد تم جمع البيانات لأغراض الدراسة من خلال عدد من المراكـز المتخصـصة فـي الأبحاث الصناعية على مستوى الدولة. وقد طبقت الدراسـة علـى عينـة مكونـة من(240) فرداً في الجامعة. وقد أشارت النتائج إلى أن النمـوذج المقتـرح يتمتـع بكفاءة كبيرة أيدتها عملية اختبار الفروض، وخاصة أن النموذج يوضح أن الرضـا المنظمي من العوامل الهامة بالنسبة لدوره كمؤشر على الالتزام والولاء للمنظمة.

وقد أشارت النتائج إلى أن الحوافز والمكافآت المادية والمعنويـة تلعـب دورا هاما وتؤثر بشكل مباشر على مستويات الولاء للمنظمة.

كما أجرى قيصر (Kaiser ،2005) دراسة حول الولاء للمنظمة في الحقل الأكاديمي لكلية كرتلاند. وقد هدفت الدراسة إلى قياس قيم الولاء للمنظمة بين أربعة أجيال من العاملين في مستهل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين وهم من البالغين. وقد اعتمدت الدراسة على عينه قوامها (213) من موظفي الجامعة.

وقد أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأجيال الأربعة بالنظر إلى الالتزامات نحو المنظمة، كذلك توصلت الدراسة إلى إمكانية المفاضلة بين الأجيال الأربعة المكونة للقوى العاملة متعددة الأجيال عن طريق تحليل القيم فيما يتعلق بالولاء للمنظمة.

قام تيلور (Taylor ،2005) بـإجراء دراسـة حـول خـصائص الرضـا والالتزامات المنظمية بين العاملين في المحيط الجامعي التـابع لكليـات وجامعـات المجالس المسيحي. وقد هدفت الدراسة إلى البحث عن أسباب اختيار أعضاء الكليات لمهنة التدريس داخل الجامعات التابعة للمجالس المسيحي، كما هدفت إلى قياس مدى ولاء هؤلاء للمؤسسات الأكاديمية العاملين بها والتزامهم بهـا، ومـدى شـعورهم بالرضا عن عديدٍ من القضايا والقيم المتنوعة المتعلقة بالعمل الأكاديمي. وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (238) من العاملين في الجامعة. وقد توصلت الدراسة إلى أن الأسباب الرئيسية وراء اختيار أعضاء الكليـات لمهنـة التـدريس داخـل الجامعات التابعة للمجالس المسيحي تتلخص في الرغبة للعمل فـي بيئـة مـسيحية وداخل إطار ديني. وقد أشارت النتائج إلى أن هناك التزامات منظمية واضحة مـن جانب العاملين بكليات المجالس المسيحي تجاه الزملاء المسيحيين في العمل.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستويات الالتزام المنظمي والـولاء للمنظمـة أعلى بين السيدات مقارنة بالرجال وخاصة بين من تجاوزت أعمـارهم 60 عامـا، وبين اللاذين يعملون في كليتهم الأم.

وأجرى جوزيف (Joseph,2006) دراسة هدفت إلى بحث ودراسة العوامل المؤثرة في تطوير وديمومية الولاء التنظيمي بين خبراء شؤون الطلبة. وتكونت عوامل الدراسة من السياسات التنظيمية، ودعم المنظمة وهيكلها التنظيمي، والراحة في العمل، والمدراء اللاذين هم في مكانة متوسطة من النظام التفاعلي داخل العمل وخارج العمل. وبينت النتائج أن الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي والسياسات التنظيمية تشكل جزءا من الولاء العاطفي والولاء الأخلاقي. وإن السياسات التنظيمية هي شبيهة بالولاء المستمر.

وأظهرت النتائج أيضا أن هناك ارتباطا بين العوامل التي تؤثر في التفاعل أثناء وخارج العمل وبين الدعم التنظيمي.

وقام اندرو (Andro, 2006) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على وجهة نظر المدراء والإداريين النساء عن الولاء التنظيمي. وهناك ثلاثة أنواع من الـولاء التنظيمي تم التطرق إليها في الدراسة هي العاطفي والأخلاقي والمستمر. وحصرت

هذه الدراسة على الإداريين الإناث في منظمة (NCAA) في مؤسسات مختلفة عبر الدولة. استخدمت هذه الدراسة معايير الولاء التنظيمي لاختبار وجهة نظر الإداريين الإناث عن الولاء التنظيمي للحالة الاجتماعية والدخل والعمر والخبرة وأعلى درجة علمية والعرق وعلاقتهم بالولاء التنظيمي. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن الـدخل والعمر مرتبط بالولاء العاطفي، في حين أن هناك ارتباط واضح بين العرق وبـين الولاء الأخلاقي، وأن هناك ارتباط واضح بين الوضع الدراسي والولاء المستمر.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اختلافات في وجهة نظر الإداريين الإنـاث من ناحية الولاء العاطفي على حسب العمر والوضع الدراسـي، وهنـاك اخـتلاف إحصائي واضح من المتوسطات لوجهة نظر الإداريين الإناث مـن ناحيـة الـولاء الأخلاقي حسب المستوى الدراسي.

التعليق على الدراسات السابقة:

إن موضوع الولاء التنظيمي يعتبر من المواضيع المهمة في المجالات الـسلوكية التنظيمية وقد حظي باهتمام العديد من الباحثين لما له من أهمية كبيرة سـواء فـي الدراسات الأجنبية أو العربية.

اعتمدت الدراسات السابقة على المنهج الوصـفي كمنهجيـة الدراسـة، وقـد استخدمت معظم هذه الدراسات مقياس ماير والن وسميث.واتفقت معظم الدراسـات على دراسة أبعاد الولاء التنظيمي (العاطفي والاخلاقي والمستمر) من حيث المفهوم والخصائص وقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة ارتباطيـة بـين أبعـاد الـولاء التنظيمي. وقد اختلفت الدراسات السابقة في توضيح مدى تأثير الـولاء التنظيمـي بالخصائص الشخصية والعوامل التنظيمية .

ويلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة إن بعض الدراسات ركـزت على أهمية دراسة الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات كدراسة ماير والن (Mayer and Allen,1991)،وشـيلتون (Shelton،2002)، و(المخلافي، 2001) ،(والكايد، 1999) ، (والعماري، 2007).

بينما ركزت الدراسات الأخرى على دراسة الـولاء التنظيمـي للمـوظفين والهيئات الإدارية كدراسة شرودر (Schroder,2003) ، وتيلور(Taylor،2005)،

واندرو(Andro,2006)، (والعتيبـي والـسواط ،1997) ،(وهيجـان، 1998) ، و(عطاري وآخرون، 2006).

واتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة،وإن اختلفت في بعض فقراتها ،عدا دراسة (عطاري وآخرون، 2006) التي استخدمت أداتين للدراسة وهما: المقابلة الاستبانة.

وتناولت بعض الدراسات السابقة متغيرات مماثلة لمتغيرات الدراسة الحاليـة كالمؤهل العلمي، والخبرة، والجامعة، والجنسية عدا دراسـة (العتيبـي والـسواط، 1997)، و(الكايد، 1999)، و(المعاني، 1999)، فقد تناولت متغيرات إضافية وهي العمر والحالة الاجتماعية.

وقد اختلفت نتائج الدراسات السابقة والمتعلقة بالمتغيرات الديمغرافيـة التـي تبحث أثرها على الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية، حيث أظهرت بعض الدراسات أن لمكان العمل (الجامعة) أثر على مستوى الولاء التنظيمـي لأعـضاء الهيئات التدريسية نحو جامعاتهم (المعاني، 1999؛ عطـاري وآخـرون، 2006؛ الكايد، 1999؛ العتبي والسواط، 1997) بينما لم تجد له أثرا في دراسة (المخلافي، 2001؛ الحراشة، 2006).

أما بالنسبة لمتغير المؤهل التعليمي فقد أظهرت نتـائج دراسـة (الحراشـة ، 2006) ، (وهيجان، 1998) إلى وجود فروق ذات دلالة إحـصائية فـي مـستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي.

أما الدراسات (المعاني، 1999؛ المخلافـي، 2001؛ عطـاري واخـرون، 2006؛ الكايد، 1999؛ العتبي والسواط، 1997)، وجيمس (James, 1992) فدلت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الـولاء التنظيمـي تعـزى للمؤهل العلمي.

أما متغير الخبرة فقد أكدت بعض الدراسات إلى وجود علاقة دالة إحصائيا في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للخبرة (الكايد، 1999؛ العتبـى والـسواط، 1997؛ عطاري وآخرون، 2006؛ المعـاني، 1999؛ الحراشـة، 2006)، ومـاير والـن (Mayer and Allen,1991)، وبرايس (Price, 1992).

بينما بينت دراسة (العماري، 2007) على عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين أفراد العينة في درجات أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للخبرة. أما بالنسبة لمتغير الجنسية فقد تناولته دراسة واحدة (المخلافي.2001)، وأظهرت الدراسة عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين أفراد العينة يعزى لمتغير الجنسية.

وتلتقي الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات من حيث أنهـا تبحـث موضـوع الولاء التنظيمي باستخدام المنهج الوصفي كمنهجية الدراسة، ودراسة أبعاد الـولاء التنظيمي (العاطفي والأخلاقي والمستمر)، وتتشابه مع أغلب الدراسات السابقة فـي المتغيرات التي تمت معالجتها وهي (الخبرة والمؤهل العلمي والجنسية والجامعة).

لكن ما يميزها بالإضافة إلى الاختلاف من حيث الهدف ،ومجتمع الدراسة والعينة، هو إنها تعتبر المحاولة الأولى في سلطنة عمان التي تناولت الجامعات الخاصة، كما جاءت هذه الدراسة لسد النقص في هذا المجال، إذ لم تعثر الباحثة –حسب حدود علمها- على دراسة تناولت موضوع الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة، أما الدراسة الحالية فقد تناولت هذه الفئة، وهذا ما يميزها عن غيرها، كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تسليط الضوء على دراسة أبعاد الولاء التنظيمي، ومدى تأثيرها على بقاء الفرد في المؤسسة ،وقد استفادت الباحثة من تلك الدراسات في بناء أداة الدراسة الحالية.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة لتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وعرض أداتها، والإجراءات التي اتبعت في تنفيذها، بالإضافة إلى أساليب تحليل بياناتها.

1.3: منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعنى برصد الظاهرة كما هي في الواقع من خلال الاطلاع على الأدب النظري (المراجع والكتب) المتعلق بموضوع الدراسة، واستخدام المنهج الميداني من خلال بناء استبانة ، وتوزيعها على عينة الدراسة لجمع البيانات عنها في الميدان ؛ ثم تصنيفها وتحليلها واستخراج النتائج منها.

2.3: عينة الدراسة ومجتمعها:

تكون مجتمع الدراسة من كآفة أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات خاصة في السلطنة هي صحار، ونزوى، وظفار، وقد بلغ عدد مجتمع الدراسة (320) عضو هيئة تدريس ممن يمارسون العمل الأكاديمي في العام الدراسي 2008/ 2009. أما بالنسبة لعينة الدراسة فهي مجتمعها؛ إذ تم توزيع (300) استبانة على كآفة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الثلاث، وتم استرداد ما يبلغ (295) استبانة، وتم استبعاد 6 استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي وتم اعتماد (289) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية، ونسبة (90.03%) من مجتمع الدراسة، موزعين كما هو موضح في الجدول (1).

جدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة: الجامعة والرتبة الأكاديمية والجنسية

الجامعة	دكتوراه		ماجستير		المجموع
	عربي	غير عربي	عربي	غير عربي	
صحار	43	13	19	18	93
نزوى	63	11	48	10	132
ظفار	18	21	27	29	95
المجموع	124	45	94	57	320

جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للعوامل الشخصية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ماجستير	136	45.6
	دكتوراه	162	54.4
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	53	17.8
	من 6 الى10 سنوات	95	31.9
	من 11 إلى 15 سنة	38	12.8
	من 16 إلى 20 سنة	52	17.4
	من عشرين فما فوق	60	20.1
الجامعة التي تعمل بها	صحار	85	28.5
	ظفار	87	29.2
	نزوى	126	42.3
الجنسية	عربي	202	67.8
	غير عربي	96	32.2
	المجموع	298	100.0

3.3 أداة الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة الولاء التنظيمـي لـدى أعـضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الخاصة. ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بإعـداد وتطوير استبانة خاصة لذلك (ملحق أ) واشتملت على قسمين، هما:

القسم الأول: المعلومات العامة، وقد تضمن هذا القسم معلومات عـن الجامعـة وعدد سنوات الخبرة والدرجة العلمية والجنسية لعضو هيئة التدريس.

القسم الثاني: واشتمل على ثلاث مجالات للـولاء التنظيمـي، هـي: المجـال الأخلاقي، المجال العاطفي، المجال المستمر. وقد اشتمل هذا القسم على 32 فقـرة وسلم خماسي للإجابة على كل فقرة. وتم توزيع الفقرات علـى مجـالات الـولاء التنظيمي الثلاث كالآتي:

1- مجال الولاء الأخلاقي: 13 فقرة.
2- مجال الولاء العاطفي: 10 فقرات.
3- مجال الولاء المستمر: 9 فقرات.

وقد مرت عملية إعداد وبناء أداة الدراسة بالخطوات التالية:

1- الإطلاع على الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع، والمتخصصة بموضوع الولاء التنظيمي، وتمت الاستفادة من الإطار النظري لهذه الدراسات في هـذا المجـال بشكل كبير، ومن هذه الأدبيات دراسة كل مـن (Mayer and Allen,1993؛ العتبي والسواط، 1997؛ الكايد، 1999؛ المعاني، 1999؛ المخلافـي، 2001؛ لوتاه، 2002).
2- بناء فقرات الاستبانة اعتماداً على خبرة الباحثة وما وجدته واطلعت عليه مـن أدب نظري يتعلق بموضوع دراستها.
3- الاستفادة من آراء المحكمين على أداة الدراسة.

ولأغراض إجراء التحليلات الإحصائية للإجابة على أسئلة الدراسة فقد أعطيت (5) درجات للإجابة بدرجة كبيرة جداً، وأعطيت (4) درجات على الإجابة بدرجـة كبيرة، و(3) درجات للإجابة بدرجة متوسطة، ودرجتين للإجابـة بدرجـة قليلـة،

ودرجة واحدة للإجابة بدرجة قليلة جـداً. وقـد تـم حـساب المتوسـط الحـسابي للاستجابات، ولأغراض تصنيف درجة الولاء فقد اعتمدت الباحثة المعيار التالي:

1- من (3.5 - فما فوق) عالية.

2- من (2.50- 3.49) متوسطة.

3- من (2.49- فما دون) قليلة.

4.3 صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثة بالتأكد من الصدق الظاهري لـلأداة عـن طريـق أخـذ آراء المحكمين حول فقرات الاستبانة، من حيث انتمـاء الفقـرات للمجـال، ووضـوح العبارات، ودقة الصياغة اللغوية، وملاءمة الاستبانة لهـدف الدراسـة، إذ وزعـت الاستبانة على سبعة محكمين من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الخاصـة، وستة محكمين من أعضاء الهيئات التدريسية في كلية العلوم التطبيقية بصحار، منهم متخصصون في الإدارة التربوية وعلم النفس والقيـاس والتقـويم وإدارة الأعمـال (ملحق ج).

وقد قامت الباحثة بناء على آراء المحكمين من الوصول إلى أفـضل صـياغة لفقرات الاستبانة، وذلك بعد الأخذ بالملاحظات والحذف والتعديل والإضـافة حتـى ظهرت الاستبانة بشكلها النهائي، وقد تألفت الاستبانة بصورتها الأوليـة مـن (41) فقرة تم تعديل (12) فقرة منها، وحذف (9) فقرات لتستقر على (32) فقرة، ويبـين الملحق (ب) الاستبانة في صياغتها النهائية.

5.3 ثبات أداة الدراسة:

لحساب ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيـق أداة الدراسـة علـى عينـة استطلاعية تألفت من (20) عضو هيئة تدريس من غير عينة الدراسة، واسـتخدمت معادلة كرونباخ الفا لحساب الثبات الذي بلغ (0.91) للأداة ككل، و (0.80) للمجال العاطفي، و(0.82) للمجال الأخلاقي، و(0.80) للمجال المستمر. والجدول (2) يبين معاملات كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة.

جدول (3)

معاملات كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة

الولاء	معامل ألفا
الولاء العاطفي	0.80
الولاء الأخلاقي	0.82
الولاء المستمر	0.80
الولاء التنظيمي ككل	0.91

من خلال الجدول (3) يلاحظ أن قيم معاملات الثبات ألفا كانت صالحة لغايات الدراسة.

6.3 إجراءات الدراسة:

بعد أن قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة في صورتها النهائية، وتأكـدت مـن صدقها وثباتها، قامت بتنفيذ إجراءات الدراسة على النحو التالي:

1. القيام بالإجراءات الرسمية التي تتيح للباحثة تطبيق الاستبانة، وذلك بالحصول على إحصائيات رسمية موثقة لأعداد أعضاء هيئة التدريس فـي الجامعـات الخاصة، وكذلك الحصول على خطاب موجه من مدير مكتب رئيس الجامعة من أجل تسهيل مهمة الباحثة، وكذلك الحصول على خطاب موجه إلى جميع أعضاء هيئة التدريس من أجل تسهيل مهمة الباحثة والسماح لهـا بتوزيـع الاستبانة ملحق (د).
2. توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة عن طريق منسقات الأقسام في الجامعات .
3. جمع الاستبانات من أعضاء هيئة التدريس، وقد اسـتمرت عمليـة التوزيـع والجمع قرابة أربعة أسابيع.
4. فرز الاستبانات واعتماد ما يصلح منها للمعالجة الإحصائية، وبلـغ عـددها (298) استبانة.

5. إدخال البيانات إلى الحاسوب باستخدام برنامج (SPSS) وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة، واستخراج النتائج.

7.3 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على عدة متغيرات مستقلة، ومتغير تابع واحد، وهي:

أولا: المتغيرات المستقلة، وهي:

1- المؤهل العلمي، وله مستويان : دكتوراه، ماجستير.
2- الخبرة، ولها خمس مستويات: أقل من 5 سنوات، من 6 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة، من 16 إلى 20 سنة، من عشرين فما فوق.
3- الجامعة، ولها ثلاث فئات: صحار، ظفار، نزوى.
4- الجنسية، ولها فئتان: عربي، غير عربي.

ثانيا: المتغير التابع، وهو:

درجة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.

8.3 المعالجة الإحصائية:

أدخلت البيانات إلى الحاسوب، وعولجت باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفق متطلبات الإجابة عن كل سؤال من أسئلة الدراسة:

1- للإجابة عن سؤال الدراسة الأول فقد قامت الباحثة بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة.
2- وللإجابة عن السؤال الثاني تم استخدم تحليل التباين الأحادي One-way ANOVA.

الفصل الرابع
عرض النتائج ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الجانب الميداني للدراسة بعد تحليل بياناتهـا إحصائياً،وذلك وفقا لأسئلة الدراسة المتضمنة في الاستبانة والمتمثلـة فـي الـولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة.

1.4 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: والذي ينص على:

" ما درجة الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة؟

للإجابة عن هذا السؤال الدراسة الأول فقد تم احتساب المتوسطات الحـسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح ذلك:

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة

الترتيب	الولاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
1	الولاء الأخلاقي	4.00	0.86	80.02	عالية
2	الولاء العاطفي	3.77	0.89	75.39	عالية
3	الولاء المستمر	3.56	0.98	71.17	عالية
	الولاء الكلي	3.78	0.91	75.53	عالية

يبين الجدول (4) أن المتوسط العام لدرجة الولاء للعوامل قد بلـغ (3.78) وهـي درجة ولاء عالية، بينما جاء ترتيب المجالات كالآتي: "المجال الأخلاقي وقد حصل على متوسط حسابي (4.00) بدرجة ولاء عالية، المجال العاطفي وقد حصل علـى متوسط حسابي (3.77) بدرجة ولاء عالية، المجال المستمر وقد حصل على متوسط حسابي (3.56) بدرجة ولاء عالية".

وفيما يتعلق بالإجابات على فقرات مجالات أداة الدراسة من وجهة أفراد عينة الدراسة فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة. وفيما يلي عرض متسلسل لهذه المجالات:

1. النتائج المتعلقة بالمجال الأول "الولاء العاطفي": تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول، والجدول رقم (5) يبين ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول "الولاء العاطفي

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة المئوية
1	أعتقد أن الموظف يجب أن يظهر ولاء دائماً للمكان الذي يعمل به	4.49	0.716	89.73	عالية
2	أشعر بالانتماء لهذه الجامعة	4.44	0.824	88.86	عالية
3	لدي الاستعداد لتقديم جهد أكبر من المتوقع لمساعدة هذه الجامعة في تحقيق النجاح	4.13	0.820	82.50	عالية
4	أفتخر بأنني عضو في هذه الجامعة أمام الآخرين	4.12	0.832	82.36	عالية
5	أشعر بأنني حريص على مصير هذه الجامعة	4.04	0.890	80.81	عالية
6	أتحدث عن الجامعة أمام أصدقائي بأنها تستحق العطاء والعمل باجتهاد وإخلاص	4.02	0.906	80.40	عالية
7	يتيح لي عملي في الجامعة بناء علاقات اجتماعية داخل وخارج	3.76	0.928	75.13	عالية

	نطاق العمل				
8	أحصل على مؤازرة زملائي في العمل عند الحاجة	3.72	0.800	74.43	عالية
9	أشعر بوجـود روابـط أخويـة ومحبة داخل هذه الجامعة	3.70	0.888	74.09	غالية
10	تشجعني هذه الجامعة على تقديم أفضل ما عندي من حيث أدائي للعمل	3.62	0.932	72.48	عالية
11	أشعر أن مشكلات الجامعة التي أعمـل بهـا تعتبـر مـشكلاتي الخاصة	3.59	0.943	71.7	عالية
12	لي مطلق الحرية في أداء عملي بالطريقة التي أراها مناسبة	3.52	0.979	70.34	عالية
13	أن قراري للعمل في هذه الجامعة كان خطأ مؤكدا	1.86	1.053	37.23	قليلة
	المعدل	3.77	0.89	75.39	عالية

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية المعبرة عن الفقـرات المعبـرة عـن المجال الأول "الولاء العاطفي" قد تراوحت ما بين (3.52-4.49) للفقرات " لمطلق الحرية في أداء عملي بالطريقة التي أراها مناسبة حصلت على متوسط حسابي بلـغ (3,52)، أشعر أن مشكلات الجامعة التي أعمل بها تعتبر مشكلاتي الخاصة حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.59)، تشجعني هذه الجامعة على تقديم أفضل ما عندي من حيث أدائي للعمل حصلت على متوسط حسابي بلـغ (3.62)، أشـعر بوجـود روابط أخوية ومحبة داخل هذه الجامعة حصلت على متوسط حسابي بلـغ (3.70)، أحصل على مؤازرة زملائي في العمل عند الحاجة حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.72)، يتيح لي عملي في الجامعة بناء علاقات اجتماعية داخل وخـارج نطـاق العمل حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.76)، أتحدث عن الجامعة أمام أصدقائي بأنها تستحق العطاء والعمل باجتهاد وإخلاص حصلت على متوسط حـسابي بلـغ (3.76)، أشعر بأنني حريص على مصير هذه الجامعة حصلت على متوسط حسابي بلغ (4.02)، أفتخر بأنني عضو في هذه الجامعة أمام الآخرين حصلت على متوسط

حسابي بلغ (4.12)، لدي الاستعداد لتقديم جهد أكبر من المتوقـع لمـساعدة هـذه الجامعة في تحقيق النجاح حصلت على متوسط حسابي بلغ (4.13)، أشعر بالانتماء لهذه الجامعة حصلت على متوسط حسابي بلغ (4.44)، أعتقد أن الموظف يجب أن يظهر ولاء دائماً للمكان الذي يعمل به حصلت على متوسط حـسابي بلـغ (4.49)" وهي ذات متوسطات حسابية عالية، بينما حصلت الفقرة " أن قراري للعمل في هذه الجامعة كان خطأ مؤكدا" على متوسط حسابي ذو درجة قليلة حيث بلـغ متوسـطها (1.86).

1- النتائج المتعلقة بالمجال الثاني "الولاء الأخلاقي": تـم حـساب المتوسـطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني، والجدول رقم (6) يبين ذلك:

جدول رقم(6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني "المجال الأخلاقي"

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	أشعر بالالتزام الأخلاقي للاستمرار في عملي بهذه الجامعة	4.44	0.766	88.81	عالية
2	هذه الجامعة تستحق منا كل الإخلاص والتقدير	4.41	0.853	88.16	عالية
3	أقبل أي عمل أكلف به وهذا من منطلق التزامي بواجباتي	4.26	0.786	85.19	عالية
4	أهتم بتطور وتقدم هذه الجامعة عن غيرها	4.22	0.785	84.47	عالية
5	أشعر بأنني مدين لهذه الجامعة	4.16	0.950	83.19	عالية
6	أعتبر نجاحي في هذه الجامعة جزءاً من نجاحي المهني	4.00	0.798	80.07	عالية
7	عملي له أولوية في حياتي	3.84	0.784	76.88	عالية
8	أجد أن قيمي وقيم الجامعة متشابهة	3.72	0.928	74.44	عالية
9	أفضل العمل في هذه الجامعة حتى لو أتيحت لي فرص عمل أخرى	3.58	1.026	71.66	عالية
10	لو حصلت على عقد لوظيفة أفضل في مكان آخر فإنني لا أفضل ترك هذه الجامعة	3.37	0.908	67.32	عالية
11	المعدل	4.00	0.86	80.02	عالية

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية المعبرة عن الفقرات المعبرة عـن المجال الثاني "الولاء الأخلاقي" قد تراوحـت مـا بـين (3.37-4.44) وجميعهـا متوسطات حسابية ذات تقديرات عالية، حيث جاء ترتيب الفقـرات كالتـالي " لـو حصلت على عقد لوظيفة أفضل في مكان آخر فإنني لا أفضل ترك هـذه الجامعـة حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.37)، أفضل العمل في هذه الجامعة حتـى لـو أتيحت لي فرص عمل أخرى حصلت على متوسط حسابي بلـغ (3.58)، أجـد أن قيمي وقيم الجامعة متشابهة حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.72)، العمل الذي أقوم به له أولوية في حياتي حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.84)، أعتبر نجاحي في هذه الجامعة جزءاً من نجاحي المهني حصلت على متوسط حسابي بلغ (4.00)، أشعر بأنني مدين لهذه الجامعة حصلت على متوسط حـسابي بلـغ (4.16)، أهـتم بتطور وتقدم هذه الجامعة عن غيرها حصلت على متوسط حسابي بلغ (4.22)، أقبل أي عمل أكلف به فهذا من منطلق التزامي بواجباتي حصلت على متوسط حـسابي بلغ (4.26)، هذه الجامعة تستحق منا كل الإخلاص والتقدير حصلت على متوسـط حسابي بلغ (4.41)، أشعر بالالتزام الأخلاقي للاستمرار في عملي بهـذه الجامعـة حصلت على متوسط حسابي بلغ (4.44) ".

2. النتائج المتعلقة بالمجال الثالث "الولاء المستمر": تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسـة علـى فقرات المجال الثالث والجدول رقم (7) يبين ذلك.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث "المجال المستمر"

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	تعلمت منذ الصغر الولاء المستمر لجهة العمل	4.35	0.732	87.01	عالية
2	أحصل على دخل مجزٍ لقاء عملي في الجامعة مما يشجعني على الاستمرار فيها	3.82	0.897	76.41	عالية
3	لدي الصلاحية التامة التي تساعدني على أداء عملي على الوجه المطلوب	3.68	0.985	73.54	عالية
4	يسهل علي الالتحاق بجامعة جديدة والاندماج بها كما هو الحال مع هذه الجامعة	3.65	0.897	73.08	عالية
5	أنا مستعد لقبول أي عمل لكي أحتفظ بعملي في هذه الجامعة	3.57	1.283	71.43	عالية
6	سيكون من الصعب علي أن أترك العمل في هذه الجامعة في هذا الوقت حتى لو أردت ذلك	3.43	0.894	68.57	متوسطة
7	توفر لي هذه الجامعة من المزايا ما لا توفره غيرها من الجامعات	3.36	1.041	67.14	متوسطة
8	ستكون سعادتي بالغة إذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه الجامعة	3.28	1.028	65.53	متوسطة
9	قد أتـرك هذه الجامعة لمجرد تغيرات بسيطة في وضعي الحالي	2.89	1.044	57.82	متوسطة
10	المعدل	3.56	0.98	71.17	عالية

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية المعبرة عن الفقرات المعبرة عن المجال الثالث "المجال العاطفي" قد تراوحت ما بين (3.57-4.35) للفقرات " أنا مستعد لقبول أي عمل لكي أحتفظ بعملي في هذه الجامعة حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.57)، يسهل علي الالتحاق بجامعة جديدة والاندماج بها كما هو الحال مع هذه الجامعة حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.65)، لدي الصلاحية التامة التي تساعدني على أداء عملي على الوجه المطلوب حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.68)، أحصل على دخل مجزٍ لقاء عملي في الجامعة مما يشجعني على

الاستمرار فيها حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.82)، تعلمت منذ الصغر الولاء المستمر لجهة العمل حصلت على متوسط حسابي بلغ (4.35)" على الترتيب وهي ذات متوسطات حسابية مرتفعة، بينما حصلت الفقرات " قد أتـرك هذه الجامعة لمجرد تغيرات بسيطة في وضعي الحالي حصلت على متوسط حسابي بلغ (2.89)، ستكون سعادتي بالغة إذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه الجامعة حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.28)، توفر لي هذه الجامعة من المزايا ما لا توفره غيرها من الجامعات حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.36)، سيكون من الصعب علي أن أترك العمل في هذه الجامعة في هذا الوقت حتى لو أردت ذلك حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.43)" على متوسطات ذات تقدير متوسط تراوحت ما بين (2.89-3.43).

2.4 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: والذي ينص على:

"هل توجد علاقة دالة إحصائيا بين درجة الولاء التنظيمي لـدى أعـضاء الهيئة التدريسية ودرجة المؤهل الدراسي و الخبرة والجامعة والجنسية؟"

تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وإيجاد المتوسطات الحسابية، والجدول (8) يبين ذلك:

جدول (8)
نتائج تحليل التباين الأحادي للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني

المجال	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المجال العاطفي	المؤهل العلمي	0.037	1	0.037	0.167	0.683
	سنوات الخبرة	2.554	4	0.638	2.857	0.024*
	الجامعة التي تعمل بها	1.257	2	0.628	2.812	0.062
	الجنسية	0.317	1	0.317	1.418	0.235
	الخطأ	53.863	241	0.223		
	المجموع	4,305.171	298			
	المجموع المعدل	70.418	297			
المجال الأخلاقي	المؤهل العلمي	0.070	1	0.070	0.243	0.622
	سنوات الخبرة	3.072	4	0.768	2.668	0.033*
	الجامعة التي تعمل بها	0.765	2	0.382	1.328	0.267
	الجنسية	0.344	1	0.344	1.195	0.275
	الخطأ	68.515	238	0.288		
	المجموع	4,803.993	295			
	المجموع المعدل	83.549	294			
المجال المستمر	المؤهل العلمي	0.496	1	0.496	1.869	0.173
	سنوات الخبرة	1.661	4	0.415	1.565	0.184
	الجامعة التي تعمل بها	0.443	2	0.222	0.836	0.435
	الجنسية	0.297	1	0.297	1.120	0.291
	الخطأ	63.123	238	0.265		
	المجموع	3,807.341	294			
	المجموع المعدل	84.050	293			
المجال الكلي	المؤهل العلمي	0.091	1	0.091	0.465	0.496
	سنوات الخبرة	2.283	4	0.571	2.932	0.021*
	الجامعة التي تعمل بها	0.715	2	0.357	1.836	0.162
	الجنسية	0.035	1	0.035	0.179	0.673
	الخطأ	46.910	241	0.195		
	المجموع	4,302.912	298			
	المجموع المعدل	60.273	297			

*** دال عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$)**

من خلال الجدول (8) يلاحظ أن للمجال الكلي والمجالين العاطفي والأخلاقي كانت هناك فروق بين درجة الولاء وسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة، بينما لـم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تعود لتأثير متغيرات المؤهل العلمي والجامعة التي تعمل بها والجنسية لدرجة الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

3.4 خلاصة الفصل

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئـات التدريسية في الجامعات الخاصة، وإلى الكشف عن الاختلاف في كل مـن درجـة المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة، والجنسية، على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية. ودلت النتائج أن المتوسط العـام لدرجـة الـولاء للعوامل قد بلغت (3.78) وهي درجة ولاء عالية، بينما جـاء ترتيـب المجـالات كالآتي: "المجال الأخلاقي وقد حصل على متوسط حـسابي (4.00) بدرجـة ولاء عالية، المجال العاطفي وقد حصل على متوسط حسابي (3.77) بدرجة ولاء عالية، المجال المستمر وقد حصل على متوسط حسابي (3.56) بدرجة ولاء عاليـة. كمـا بينت النتائج أن هناك علاقة بين درجة الولاء وسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة، بينما لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تعود لتأثير متغيرات المؤهل العلمـي والجامعة (مكان العمل) والجنسية لدرجة الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

وفيما يلي مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها تبعاً لأسئلة الدراسة، وعلى النحـو الآتي:

4.4 مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على:

"ما درجة الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة؟

دلت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن المتوسط العام لدرجة الولاء للعوامل قد بلغت (3.78) وهي درجة ولاء عالية، بينما جاء ترتيب المجالات كالآتي:

1- المجال الأخلاقي وقد حصل على متوسط حسابي (4.00) بدرجة ولاء عالية

2- المجال العاطفي وقد حصل على متوسط حسابي (3.77) بدرجة ولاء عالية.

3- المجال المستمر وقد حصل على متوسط حسابي (3.56) بدرجة ولاء عالية.

وهذا مؤشر على توفر المناخ التنظيمي الجامعي السليم لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، مما يؤدي إلى توافر اعتبارات الولاء التنظيمي؛ ذلك لأن الولاء التنظيمي صفة ملازمة للمنظمات الناجحة التي يحدث فيها توافق وانسجام بين العاملين وأهدافهم والمنظمة وأهدافها. أما بالنسبة لارتفاع متوسط المجال الأخلاقي وتصدره المجالات، يمكن تعليل ذلك بتوافق قيم الأعضاء التي يؤمنون بها مع القيم السائدة في الجامعات، حيث تتوافر منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية، وزيادة الروح المعنوية، بالمقابل فإن هناك منافع قد يحصل عليها عضو هيئة التدريس من وظيفته في الجامعة كونها مصدر رزق، وفي نفس الوقت تعمل هذه المنافع على زيادة الانتماء والولاء الذي قد يكون نابعاً من أسباب مادية، وأخرى اجتماعية تتمثل بالاحترام والتقدير في المجتمع، مما يزيد من الارتباط العاطفي بالمنظمة، ولذلك ارتفع متوسط المجال العاطفي، وسواء أكانت الأسباب مادية أو اجتماعية فإنها عامل مباشر للوصول إلى تحقيق الذات الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي، وهذا الأخير يمكن عضو هيئة التدريس من أن يقبل على أداء مهامه بحماس ويسخر كامل إمكانيته وطاقاته، ويتحمل المسؤوليات المنوط بها، وبالتالي يزيد من مستوى اندماجه وعضويته في الجامعة مما ينعكس بشكل إيجابي على استمراريته بالعمل في الجامعة، ولذلك ارتفع متوسط المجال المستمر.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الكايد، 1999) التي أجريت على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، ودراسة (المخلافي، 2001) التي أجريت في جامعة صنعاء في اليمن، اللتين توصلا إلى أن مستوى الولاء التنظيمي كان مرتفعاً للمجالات الثلاث. كما تتفق مع نتائج دراسة (وآخرون، 2006) التي أظهرت أن معدل الولاء لدى الهيئات الإدارية والتدريسية في مدارس سلطنة عمان كان مرتفع على الرغم من اختلاف العينة.

وبشكل أكثر تحديداً، وبالنسبة للمجال الأخلاقي، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات المعبرة عن هذا المجال ما بين (3.37-4.44) وجميعها متوسطات

حسابية ذات تقديرات عالية. وقد حل بالدرجة الأولى الفقـرات "أشـعر بـالالتزام الأخلاقي للاستمرار في عملي بهذه الجامعة" و "هذه الجامعـة تـستحق منـا كـل الإخلاص والتقدير"، وحصلتا على متوسط حسابي مرتفع بلغ (4.44، 4.41) على الترتيب، ولعل مرد ذلك بالدرجة الأولى إلى توافق قيم أعضاء هيئة التدريس التـي يؤمنون بها مع القيم السائدة في الجامعات التي يعملون بها. ومما يؤكد ذلك حصول الفقرة " أجد أن قيمي وقيم الجامعة متشابهة"، والتي حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.72)، وهذا متوسط مرتفع ويدل على التوافق القيمي بين الجامعة وأعضاء هيئـة التدريس. وهذا يتفق مع ما أشار إليه (فوزي، 2003) في أن الولاء الأخلاقي قـائم على عقيدة او قيمة داخلية لدى الفرد، يشعر بمقتضاها إن لزاما عليـه البقـاء فـي التنظيم كمسألة متصلة بقيمه أو أخلاقه بغض النظر عن أية اعتبارات أخرى.

أما الفقرة " أقبل أي عمل أكلف به في هذه من منطلـق التزامـي بواجبـاتي" حصلت على متوسط حسابي مرتفع بلغ (4.26)، ولعل ذلك يعزى إلـى أن عـضو هيئة التدريس كلما زاد انتمائه وولاءه لجامعته كلما زاد مدى فخره بعمله في تلـك الجامعة، وبالتالي يشعر بقيمة العمل المكلف إليه من منطق الالتزام والاحترام لتلـك الجامعة. ولذلك نجد أن الفقرة "العمل الذي أقوم به له أولوية في حياتي" قد حـصلت على متوسط حسابي مرتفع أيضاً بلغ (3.84)، وهذا يدل على تقدير عـضو هيئـة التدريس للعمل الذي يقوم به من منطق الالتزام والاحترام. وتنسجم هذه النتيجة مـع ما توصلت إليه دراسة (العتيبي والسواط، 1997) بأن من مظاهر الولاء الأخلاقـي شعور الموظف أخلاقياً بأهمية العمل الموكل إليه، وإعطائه كامل الاهتمام والأولوية مما يؤدي إلى الاستمرار بالعمل في المنظمة.

أما الفقرات "أهتم بتطور وتقدم هذه الجامعة عن غيرها"، "أشعر بأنني مـدين لهذه الجامعة"، "أعتبر نجاحي في هذه الجامعة جزءاً من نجاحي المهني" فقد حصلت على متوسطات متقاربة ومرتفعة بلغت (4.22، 4.16، 4.00) على التوالي، ولعـل ذلك يرد إلى فخر عضو هيئة التدريس من عمله في تلك الجامعة حيث يشعر بقيمته فيها، وهي بالتالي تقدر الجهود التي يبذلها لإنجاح مسيرتها التعليمية، وبالتالي فـأن اهتمام الإدارة في أي مجال عمل كان بأعضائها وموظفيها من شأنه أن يرفع الروح

المعنوية لأعضائها مما يدفعهم لزيادة جهدهم وعطائهم بشكل دائم، وبالتالي اهتمـام الأعضاء بتطور وتقدم تلك الجامعات واعتبار أن ذلك التقدم هو جزء مـن النجـاح الشخصي المهني. وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (الكايد، 1999) من حيث أن هذا الشعور يعزز عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه الأفراد في التنظيم؛ كالـسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في وضع الأهداف، والتخطيط، ورسم الـسياسات العامة للتنظيم، مما يؤدي إلى اهتمام العاملين بنجاح وتقدم تلك المنظمة، والـشعور بان نجاحها هو نجاحهم.

أما الفقرات "لو حصلت على عقد لوظيفة أفضل في مكان آخر فإنني لا أفضل ترك هذه الجامعة"، " أفضل العمل في هذه الجامعة حتى لو أتيحت لي فرص عمـل أخرى" وحصلتا على متوسط حسابي بلغ (3.37، 3.58) علـى الترتيـب، وهـي متوسطات قريبة مرتفعة أيضاً، ولعل ذلك يرد إلـى أن التـسهيلات التـي تقـدمها الجامعة التي ينتمون إليها، والتعاملات مع الإدارة التي يعرفونها والتي قـد تكـون أفضل من الإدارات التي يريدون التعرف عليها من جديد في حال التغيير. وتنـسجم هذا مع ما أشارت إليه دراسة (العتيبي والسواط، 1997) من حيث أن من مظـاهر الولاء الأخلاقي الاستمرار بالعمل في المنظمة، دون النظر إلى الجوانب النفعية التي يمكن تحقيقها لو التحق بمنظمة أخرى.

أما بالنسبة للمجال العاطفي، فقد بينت النتائج أن المتوسطات الحسابية المعبرة عن الفقرات المعبرة عن هذا المجال قد تراوحت مـا بـين (3.52-4.49)، وجميعهـا متوسطات حسابية ذات تقديرات عالية أيضاً، وقد جاء بالمرتبة الأولى الفقرة "اعتقد أن الموظف يجب أن يظهر ولاء دائماً للمكان الذي يعمل به"، وحصلت على متوسط حسابي بلغ (4.49)، ويعزى ذلك إلى أن مهنة التدريس بـشكل عـام وبـالأخص أعضاء هيئة التدريس في الجامعات يشعرون بأن الجامعة ليست فقـط مكـان رزق وإنما هي بيته الثاني، والطلاب هم أبناءه وزملائه هم أخوته، ولذلك تتولـد لـديهم الروابط العاطفية في الجامعات، مما ينعكس إيجاباً على مظاهر الولاء التي يبـديها أعضاء هيئة التدريس نحو الجامعة، ولذلك، وبشكل موازٍ، جاءت الفقرة "أشـعر بالانتماء لهذه الجامعة" حصلت على متوسط حسابي قريب ومرتفـع بلـغ (4.44).

ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة (المعاني، 1999) في انه من ابـرز مقومـات الولاء أن يكون الموظف على درجة عالية من الانغماس الشديد في التنظـيم، ممـا يؤدي إلى شعور الموظف بالولاء الدائم نحو ذلك التنظيم.

أما الفقرة "لدي الاستعداد لتقديم جهد أكبر من المتوقع لمساعدة هذه الجامعة في تحقيق النجاح" فقد حصلت على متوسط حسابي مرتفع بلغ (4.13)، ولعل مرد ذلك إلى أن الإنسان الذي يشعر بالحب تجاه عمله فانه يشعر برغبة العطاء، وبالتالي فانه تتولد لدى أعضاء هيئة التدريس المشاعر الإيجابية نحو دعم مسيرة الجامعات التـي يعملون فيها وتحقيق المزيد من النجاح والتقدم لها. ولذلك نجد أن الفقـرات "أشـعر بأنني حريص على مصير هذه الجامعة"، " تشجعني هذه الجامعة على تقديم أفـضل ما عندي من حيث أدائي للعمل" قد حصلتا على متوسطات حسابية مرتفعـة بلغـت (4.02، 3.62) على التوالي، وهذا ما يؤكد تولد رغبة العطاء لدى عـضو هيئـة التدريس كأحد مظاهر الانتماء. وينسجم هذا التعليل مع ما أكدته دراسة (المعـاني، 1999) في أن الولاء العاطفي لدى الموظف يؤدي إلى بذله مستوى عال من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم، وحرصه الدائم على تحقيق تلك الأهداف ومصير المنظمـة بشكل عام. وتتفق مع نتائج دراسة(سلمان، 2004) التي بينت أن العاملين المنتمـين هم أكثر استعداداً لتحقيق أهداف المنظمة مقارنة بالعاملين غير المنتمين.

أما الفقرات "أفتخر بأنني عضو في هذه الجامعة أمام الآخرين"، "أتحدث عـن الجامعة أمام أصدقائي بأنها تستحق العطاء والعمل باجتهاد وإخلاص" فقـد حـصلتا على متوسطات حسابية بلغت (4.12، 3.76) على الترتيب،ولعل ذلك يعزى إلى أن عضو هيئة التدريس هو الواجهة الأساسية للجامعة التي يعمل بها، وبالتـالي فـإن الصورة التي يظهرها العضو تدل على الجامعة التي يعمل بها ومدى نجاحها، ولذلك فان تولد شعور ولاء لدى أعضاء هيئة التدريس نحو جامعـاتهم يرافقـه الـشعور بالفخر والإخلاص لدى الأعضاء بالعمل في تلك الجامعات، مما ينعكس إيجابا على الصورة التي يبديها الأعضاء عن جامعاتهم. وهذا ينسجم مع ما أشارت إليه دراسة (سلمان، 2004) من حيث أن الولاء العاطفي يولد الشعور بالمتعة، وهذا الـشعور بالمتعة والرضا والإنجاز في العمل ينعكس على حياة الفرد الخاصة، ويضفي عليها

نوعاً من الفخر والرضا والسعادة، وبالتالي على صورة المنظمـة التـي يعكـسها الموظف على عائلته وأصدقائه ومن ثم على المجتمع.

أما بالنسبة للفقرات "يتيح لي عملي في الجامعة بناء علاقات اجتماعية داخـل وخارج نطاق العمل"، "أحصل على مؤازرة زملائي في العمل عند الحاجة"، "أشعر بوجود روابط أخوية ومحبة داخل هذه الجامعة" فقد حصلت على متوسطات حسابية متقاربة ومرتفعة بلغت (3.76، 3.72، 3.70) على التوالي، ولعل مرد ذلك إلى أنه عندما يتم توفير بيئة تعليمية عملية ومريحة وفيها الاحترام المتبادل والتعاون بـين الزملاء سيكون عضو هيئة التدريس مرتاحا نفسيا ويشعر أنه داخل مجتمع مقبـول وبالتالي تدفعه تلك البيئة إلى إقامة العلاقات الطيبة مع الزملاء مـن جهـة، ومـع المجتمع الخارجي من جهة أخرى، وهذا ينعكس إيجاباً على عضو هيئـة التـدريس الذي يشعر بولائه وانتماءه للجامعة، حيث يكون هدفه الأساسي تقديم أفضل الأعمال لهذه الجامعة، وهذا بدوره يدفعه لطلب ومد يد المساعدة لزملائه المدرسـين، ممـا يؤلف الروابط الأخوية بينهم. وهذا يتفق مع ما ذكره (ستيرز، 1977) من حيث كما أن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين يقلل من معدل دورانهم في العمل، ولذلك يمتد تأثير الولاء التنظيمي إلى الحياة الخاصة للإفراد خارج نطـاق العمـل؛ حيث يشعر الموظف ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجة عالية من الرضا، والسعادة، والارتباط العائلي بالمنظمة وإفرادها. كما تتفق مع ما بينتـه دراسـة (الحجـري، 2002) من حيث وجود علاقة بين خصائص الوظيفـة والـولاء التنظيمـي، إذ إن الخاصية التي ارتبطت بهذه العلاقة هي الخاصية التي تؤكد على أن العمل الذي يتيح للموظف بناء علاقات داخلية وخارجية، وكلما شعر الموظف بأن عمله يتـيح بنـاء مثل هذه العلاقات كلما أدى ذلك إلى ارتفاع الولاء المستمر له (الحجري، 2002)

أما الفقرة "أشعر أن مشكلات الجامعة التي أعمل بها تعتبر مشكلاتي الخاصة" فقد حصلت على متوسط حسابي مرتفع بلغ (3.59)، وربما يعـزى ذلـك إلـى أن عضو هيئة التدريس الذي يشعر بالولاء نحو جامعته مستعد لبذل أكبر جهد لإنجـاح مسيرة الجامعة التي يعمل بها، ولذلك فانه يشعر بمشاكل الجامعة التي يعمـل بهـا ويسعى دائما إلى تقديم المساعدة من خلال تقديم الاقتراحات الممكنة للتغلب على هذه

المشاكل التي قد تتعرض لها الجامعة. وينسجم هذا مع ما أشار إليـه (عبـدالباقي، 2004) من حيث أن الولاء التنظيمي يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتـزازه بها، وشعوره بان مشاكل المنظمة هي مشاكله، واستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب إيمانه القوي بأهدافها وقيمها.

وبالنسبة للفقرة "لي مطلق الحرية في أداء عملي بالطريقة التي أراها مناسـبة" فقد حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.52)، ولعل ذلك مرده إلى أن عضو هيئـة التدريس الذي يشعر بولائه وانتماءه للجامعة يشعر بأنه في بيئة مريحة للعمل، وأن الجامعة تمنحه الثقة الكاملة على أنه عضو تدريس كفء، ولذلك يشعر بالمـسؤولية تجاه تلك الثقة من خلال تقديم أفضل ما لديه من جهد والقيام بالعمل الموكـل إليـه بالطريقة التي يراها ملائمة. وهذا ينسجم مع ما أشارت إليـه دراسـة (المعـاني، 1999) من حيث انه من مقومات الولاء التنظيمي ميل الموظف لتقويم أدائـه فـي التنظيم تقويما ايجابيا وذلك نتيجة شعوره بثقة المنظمة نحوه.

أما الفقرة "أن قراري للعمل في هذه الجامعة كان خطأ مؤكد" فقـد وضـعت بالشكل السلبي في استبانة الدراسة، ولذلك فقد حصلت علـى متوسـط حـسابي ذو درجة قليلة حيث بلغ متوسطها (1.86)، وهذا من شأنه أن يدل على أن عضو هيئة التدريس الذي يشعر بولائه نحو الجامعة متيقن بأن قرار عمله داخل جامعته قـرار صائب. كما ينسجم هذا مع ما أشارت إليه دراسة (المعاني، 1999) من حيث أنـه من أبرز مظاهر الولاء التنظيمي شعور الموظف بالرغبة الشديدة في البقـاء فـي التنظيم لفترة طويلة. وعليه، فانه متيقن بأن قرار عمله بالمنظمة قرار صائب.

وفيما يتعلق بالمجال المستمر، فقد بينت النتـائج أن المتوسـطات الحـسابية المعبرة عن الفقرات المعبرة عن هذا المجال قد تراوحت ما بـين (3.57-4.35)، وجميعها متوسطات حسابية ذات تقديرات عالية أيضاً، وقد جاء بالمرتبـة الأولـى الفقرة "تعلمت منذ الصغر الولاء المستمر لجهة العمل" وحصلت على متوسط حسابي مرتفع بلغ (4.35)، ولعل ذلك يعزى إلى أن مهنة التدريس ليس فقط مكانا للـرزق، وإنما هي رسالة؛ فأي موظف في أي شركة أو أي مكان عمل يحب أن يرى نتـاج عمله وثمرات جهده، فكيف الأمر بالنسبة للأستاذ الذي يبذل الجهود العظيمـة كـي

يخرج شباب المستقبل الواعد، ولذلك فان عضو هيئة التدريس يدرك تماماً أن الولاء لمهنة التدريس هو ولاء مستمر باستمرار تلك المهنـة واسـتمرار إنتـاج شـباب المستقبل، وهذا ما يوازيه الولاء المستمر لجهة العمل.

أما الفقرة "أحصل على دخل مجزٍ لقاء عملي في الجامعة مما يشجعني علـى الاستمرار فيها" حصلت على متوسط حسابي مرتفع بلغ (3.82)، ولعل مـرد ذلـك توفر المزايا المادية من المكافآت والحوافز وفـرص الترقيـة، وخاصـة اعتمـاد الجامعات الخاصة سياسة جذب أعضاء هيئة التدريس الأكفياء من خلال توفير تلك المزايا، والتي تعطي الشعور بالرضا عن العمل وتجعلهم أكثر ارتباطـاً بالجامعـة. ولذلك نجد أن الفقرة "أنا مستعد لقبول أي عمل أكاديمي وإداري لكي أحتفظ بعملـي في هذه الجامعة" قد حصلت على متوسط حسابي مرتفع أيضاً بلغ (3.57). وهـذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة كل من(المعاني، 1999؛ هيجان، 1998) من حيـث أن الولاء المستمر لدى الموظف يعني ان يكرس الفرد حياته ويـضحي بمـصالحه لبقاء المنظمة، نتيجة لارتباطه بها واعتباره جزءا منها، فهو لا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها عندما ينتقل من التنظيم الذي يعمل فيه إلى تنظيم آخر غيره.

وبالنسبة للفقرة "لدي الصلاحية التامة التي تساعدني على أداء عملـي علـى الوجه المطلوب" فقد حصلت على متوسط حسابي مرتفع بلغ (3.68)، ولعل هذا مـا يرتبط مع ما تم ذكره سابقا من حيث توفر الثقة المتبادلة بين عضو هيئة التـدريس والجامعة في انجاز الأعمال الموكلة إلى الأعضاء، ولذلك فتوفير الصلاحية للمدرس يقابلها احترام تلك الصلاحيات من قبل أعضاء هيئة التدريس، ولذلك فان عضو هيئة التدريس يستشعر الولاء المستمر لجهة العمل؛ حيث أن تلك الجهـة تمنحـه الثقـة لتحقيق الأعمال بالطريقة التي يراها مناسبة، وهذا ما ينعكس إيجاباً على شعوره بأنه جزء أساسي ومستمر في مسيرة تلك الجامعة. وهذا ينسجم مـع مـا أشـار إليـه (عبدالباقي، 2004) من حيث أن الولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونـشاطاته، وانه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي للأفـراد والـشعور بالاسـتقلالية، وتحمـل المسؤولية في العمل. كما يتفق مع ما ذكره (لوتاه، 2002) مـن حيـث أن درجـة

الولاء العالية تولد الشعور بالاستقلالية في العمل، بمعنى مدى توفر حرية التفكيـر والتصرف المستقل للفرد دون تدخل الآخرين.

أما الفقرة "يسهل علي الالتحاق بجامعة جديدة والاندماج بها كما هو الحال مع هذه الجامعة" فقد حصلت على متوسط حسابي مرتفع بلغ (3.65)، ولعل ذلك يعزى إلى أن تشابه سياسات الجامعات الخاصة والقوانين واللوائح المتبعة فيها، ولذلك فأن عضو هيئة التدريس في الجامعة الخاصة على آلفة مع الأجواء في تلك الجامعـات، وهو قادر على الاندماج في بيئاتها وبالتالي يزداد ولاءه للجامعات التي يعمـل بهـا ،ويعتمد ذلك على شعور الفرد تجاه الجامعة وتجاه زملائه ومدى إدراكـه لأهـداف وقيم الجامعة وهذا ما يولد ولاء للمكان الذي يلتحق به.

أما بالنسبة للفقرة "سيكون من الصعب علي أن أترك العمل في هذه الجامعـة في هذا الوقت حتى لو أردت ذلك" حصلت على متوسـط حـسابي متوسـط بلـغ (3.43)، ولعل ذلك مرده إلى أن عضو هيئة التدريس الذي يشعر بولائه وانتمـاءه نحو جامعته يشعر بأن الجامعة ليس مكان للرزق فقط، وإنما بيئـة أسـرية اعتـاد العيش فيها، ولذلك فانه سيكون من الصعب عليه ترك تلك البيئة بسهولة. ولذلك نجد أن الفقرة "ستكون سعادتي بالغة إذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه الجامعة" حصلت على متوسط حسابي متقارب بلغ (3.28)، وهذا ما يؤكد عمق العلاقات التي يبنيها عضو هيئة التدريس أثناء خدمته في الجامعة. وهذا ما يتفق مـع مـا أكدتـه دراسة (العتيبي والسواط، 1997) من حيث أن قضاء الفرد جزءا من حياتـه فـي المنظمة يعني أن تغيير المنظمة سيكون بمثابة خسارة له، وخاصة إذا كـان سـيبدأ بعمل جديد لا علاقة له بعمله في المنظمة. كما أن فقدان الفرد لزملاء العمل، ومـا أقامه معهم من علاقات خلال عمله في المنظمة، يعد خسارة أيضاً لهذا الفرد.

أما الفقرة "توفر لي هذه الجامعة من المزايا ما لا توفره غيرها من الجامعات" فقد حصلت على متوسط حسابي متوسط بلغ (3.36)، ولعل ذلك نجد أن العاملين في الجامعات يكون ولائهم كبيرا للمهنة التي يعملون بها وهي مهنة التـدريس، وهـذه المهنة لا يوجد ما يقابلها من عطاء مادي ومكافآت، وكل فرد يشعر بأنه يجـب أن يقدم كل ما عنده من أجل الارتقاء بطلابه وإغراقهم بالمعلومات والمعارف ويعمـل

على تطويرهم، ومهما تقدم الجامعة من مزايا فهي لا توفيها حقها،ولذلك جاءت هذه الفقرة بمتوسط حسابي غير مرتفع، حيث أن أعضاء هيئة التدريس مدركين لحقيقـة أن هذه المهنة بحاجة لمزيد من التقدير والاهتمام من قبل تلك المؤسسات.

وبالنسبة للفقرة "قد أترك هذه الجامعة لمجرد تغيرات بـسيطة فـي وضـعي الحالي"، فقد وضعت بالشكل السلبي، وحصلت على متوسط حسابي منخفض نـسبيا بلغ (2.89)، وهذا ما يؤكد أن عضو هيئة التدريس الذي يشعر بـالولاء والانتمـاء لوظيفته ولمكان عمله يهتم للقيمة الفعلية للعلم أكثر من اهتمامه للقيمة المادية، ولذلك فإن عضو هيئة التدريس يشعر بالرضا والقناعة عن ما يتقاضاه، وحتى رغم أن ما يتقاضاه لا يتناسب مع ما يبذله من مجهود في عمله ورسالته التربوية، وذلك إدراكا منه أن تلك الرسالة هي أثمن من أي عطاء مادي. ويتفق هذا مع ما أشارت إليـه دراسة (العتيبي والسواط، 1997) من حيث أن الولاء للمنظمة يولد شعور الرضـا لدى الموظف، وبالتالي الاستمرار بالعمل في المنظمة، دون النظر إلـى الجوانـب النفعية التي يمكن تحقيقها في منظمة أخرى.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على:

"هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين درجة الولاء التنظيمي لـدى أعـضاء الهيئة التدريسية ودرجة المؤهل الدراسي و الخبرة والجامعة وللجنسية؟"

دلت النتائج المتعلقة بهذا السؤال بأنه بالنسبة للمجال الكلي والمجالين العاطفي والأخلاقي كانت هناك علاقة بين درجة الولاء وسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة، بينما لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تعود لتأثير متغيرات المؤهل العلمـي والجامعة والجنسية لدرجة الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة. ويمكن تفـسير هذه النتيجة كالآتي:

1- بالنسبة للخبرة هناك علاقة بين درجة الولاء وسنوات الخبـرة لأفـراد عينـة الدراسة ،فربما يعود ذلك إلى أن الأشخاص الجدد العاملين في الجامعات يكونون على معرفة أقل من زملائهم بأهداف الجامعة وسياساتها، بينما الـذين خبـرتهم أطول تكون قد تولدت لديهم خبرة في كافة المجالات نتيجة استمراريتهم بالعمل في المهنة في الجامعة، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على ولائهم لتلك الجامعـات،

ومن جهة أخرى فالخبرة تزيد من قناعة عـضو هيئـة التـدريس بالأوضـاع المحيطة به، وبالتالي تقل الهوة بين ما يتوقعه من العمل وما يمكن أن يحـصل عليه، مما يزيد من درجة ولائه للعمل في الجامعة. هذا بالإضافة إلى أن الخبرة تعمل على زيادة انسجام المدرسون، وشعورهم بتطابق قيمهم مع قيم الجامعـة، مما ينعكس على درجة ولائهم الصادق من خلال تقـديم أفـضل مـا عنـدهم لجامعاتهم، وشعورهم بالسعادة لاختيار تلك الجامعات، واسـتعدادهم لقبـول أي عمل فيها لان الجامعة جديرة بأنهم أعضاء فيها. وتتفق هذه النتيجـة مـع مـا توصلت إليه كل من دراسة (Mayer and allen, 1991: العتيبي والـسواط، 1997؛ هيجان، 1998؛ الكايد، 1999؛ عطـاري واخـرون، 2006)، بينمـا اختلفت مع نتائج دراسة كل من (ردايده، 1988؛ المعاني، 1999؛ المخلافـي، 2001).

2- أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، فعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير هذا المتغير على درجة الولاء التنظيمي ربما يعود إلى أن طبيعة العمل لحملـة الدكتوراة والماجستير واحدة وهي التدريس. وأن طبيعة القوانين والأنظمة تنطبق على الاثنين بدرجة واحدة، إلا في مجال الترقيات لحملة الدكتوراة. وهذا يظهر أن الفروقات في قيم المتوسطات الحسابية لحملة الدكتوراة كانت أكثر من القـيم الحسابية لحملة الماجستير إلا أن هذه الفروقات كانت غير دالة إحصائياً. وهـذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة كل من (ردايده، 1988؛ العتيبي والسواط، 1997؛ المعاني، 1999؛ الكايد، 1999؛ المخلافي، 2001؛ عطاري واخرون، 2006)، بينما اختلفت مع نتائج دراسة كل من (Deloria, 2001؛ حراحشه، 2006).

3- وفيما يتعلق بمتغير الجامعة (مكان العمل)، فعـدم وجـود علاقـة ذات دلالـة إحصائية لتأثير هذا المتغير على درجة الولاء التنظيمي ربمـا يعـود إلـى أن الجامعات الخاصة تقدم نفس التسهيلات والعلاوات والامتيازات للعاملين فيهـا، وتتبع السياسات واللوائح والتعليمات عينها المستمدة من سياسة التعليم العالي في السلطنة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كـل مـن (مخلافـي،

2001؛ حراحشه، 2006)، بينما اختلفت مع نتائج دراسة كـل مـن (العتيبـي والسواط، 1997؛ الكايد، 1999؛ المعاني، 1999؛ عطاري وآخرون، 2006).

4- أما متغير الجنسية، فعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير هذا المتغيـر على درجة الولاء التنظيمي ربما يعود إلى أن طبيعة الجامعات الخاصة وكافـة الجامعات بشكل عام تتبع السياسات نفسها دون تفريق بين ذكر أو أنثى، عربـي أو عجمي. هذا بالإضافة إلى أن طبيعة التدريس هي واحدة لجميـع الجنـسيات وهي تقوم على توصيل الرسالة التربوية وإعداد جيل المـستقبل. وتتفـق هـذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (مخلافي، 2001)، بينما اختلفـت مـع مـا توصلت إليه دراسة (قطان، 1987).

5.4 الدراسات والبحوث المقترحة:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي الباحثة بالاتي:

1- القيام بدراسة لقياس مستوى الولاء التنظيمي لـدى جميـع أعـضاء هيئـة التدريس في الجامعة والكليات الحكومية وكافة المؤسسات التربوية، وذلـك من خلال الاستفادة من تجارب الجامعات الخاصة في هذا المجال، إذ لوحظ ارتفاع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضائها.

2- حث الجامعة على المحافظة على المستويات العليا من الولاء التنظيمي مـن خلال تعزيز نظام المكافآت المادية والمعنوية وجميع أشكال الحـوافز، لأن ذلك يسهم في زيادة مستوى الولاء التنظيمي لأعـضاء الهيئـة التدريـسية والعمل على إشباع رغبات واحتياجات وميول أعضاء الهيئة التدريسية .

3- إجراء دراسة مقارنة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة على مستوى السلطنة من جهة والجامعة الحكومية من جهة أخرى.

4- القيام ببعض الدراسات التي تهتم بالعلاقة بـين الـولاء التنظيمـي والأداء، وكذلك الرضا الوظيفي والأداء.

5- إجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع نفسه مع تغطيـة المزيـد مـن المتغيرات كالحالة الاجتماعية والعمر والنوع الاجتماعي.

المراجع

أ- المراجع العربية:

الأحمدي، طلال(2004).**الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة ،المجلة العربية للإدارة** ، مجلـد24 ع1 ص1-40، مصر.

الحجري، سالم(2002**).واقع الولاء التنظيمي لدى القيـادات الوسـطى فـي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقته بـبعض الخـصائص الشخـصية والعوامل التنظيمية** ، رسالة ماجستير غيـر منـشورة،كلية التربية،قـسم الأصول والإدارة التربوية ،جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

الرواشدة، خاف سليمان (2007).**صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والـولاء التنظيمي**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن.

الطجم ،عبدا (1996).قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية فـي التنبـؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية:جامعـة الكويـت، **المجلة العربية للعلوم الإداريـة**، مجلـس النـشر العلمـي، نـوفمبر:ص ص113-125، الكويت.

العتبي، سعود.السواط، (1997).الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملـك عبـدالعزيز والعوامل المؤثرة فيه، **مجلة الإداري**، ع 70 ص 13-67 مسقط.

العجمي، راشد(1998).تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالـة التنظيمية، **مجلة الإداري**، مجلد20 ع72 ص 71- 98مسقط،.

العماري، بدرية مبارك(2007).دراسة لبعض المتغيرات ذات العلاقة بـين الرضـا الوظيفي العام والولاء التنظيمي لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة قطر، كلية التربية، **مجلة العلوم التربوية** ،ع13.

الكايد، جعفر احمد محمد(1999م).**الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنيـة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة ،جامعة اليرموك، الأردن.

اللوزي، موسى(1999).**التطوير والتنظيم أساسيات ومفاهيم حديثة**، ط1، دار وائـل للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن

المخلافي، محمد(2001م) أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعـضاء هيئـة التدريس في جامعة صنعاء، كلية التربية، **مجلة جامعة دمشق**، مجلـد12، ع2، دمشق

المعاني، أيمن(1999م).الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، **مجلـة الإداري**، ع78 ص 39- 73 مسقط.

المعمري، خليفة(2006م). **مشكلات إدارة التعلـيم العـالي الخـاص فـي سـلطنة عمان**،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الأصـول والإدارة التربوية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

بطاح، أحمد(2006). **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، ط1، دار الشروق للنـشر والتوزيع،عمان، الأردن.

حراحشة، محمد(2006).**العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المـدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعلـيم في محافظة الطفيلة، مجلة العلوم التربوية والنفسية**، مجلد7 ع 1، كليـة التربية جامعة البحرين.

ردايدة، صالح(1998).**الولاء التنظيمـي وعلاقتـه بالإنتاجيـة لأعـضاء الهيئـات التدريسية في كليات المجتمع الحكومية**، رسالة ماجستير غيـر منـشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

سلطان، محمد(2003).**السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،مصر.

عبد الباقي،صلاح الدين محمد(2004).**السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعيـة، الإسكندرية، مصر.

عطاري، عارف. وآخرون(2006م).الولاء التنظيمي للهيئـة الإداريـة والتدريـسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، **مجلـة جامعـة أم القـرى للعلوم التربوية الإنسانية والاجتماعية**، مجلد18 ع2.

فلية، فاروق.عبدالمجيد، محمد(2005م). **السلوك التنظيمـي فـي إدارة المؤسـسات التعليمية**، دار المسيرة ،عمان، الأردن.

لوتاه،حمده محمد(2002).**الولاء التنظيمي وأداء العاملين في القطاع الحكـومي فـي دولة الامارات العربية المتحـدة**، رسالة ماجستير غيـر منـشورة، كليـة الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة ،مصر.

محمد، هالة(2003م). **اثر القيادة والعدالة التنظيمية والمتغيـرات الشخـصية علـى الالتزام التنظيمي بالتطبيق على قطاع الأدوية**، رسـالة ماجـستير غيـر منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر.

مصطفى، عبدالعظيم سعيد (2006).ضغط العمل وعلاقتها بـالالتزام الـوظيفي فـي التعليم الثانوي العام، كلية التربية النوعية، **مجلة مستقبل التربية العربيـة**، مجلد12، ع42، جامعة المنصورة.مصر.

هيجان، عبدالرحمن (1998م).**الولاء التنظيمي للمدير السعودي**، مركـز الدراسـات والبحوث، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

ب- المراجع الأجنبية:

Andro,P,(2006).**Organizational Commitment of senior woman Administrators**,The degree of doctor of Education,The Florida stste Universty,College of Education.

Joseph Boehman, ,(2006**).Affective,Continuance and Norenative commitment among student affairs profeesional**, TheGreduate faculty of North Carolina stste University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education.

Chi-Shan,Yang.(2006**).The Reserch on the influence of Job satisfaction of Taichung city college and University staffon the Organizational commitment**.

Coberly -Beth –Marie,(2004) .**Faculty satisfaction and Oranizational commitment with industry** –University research centers,North –Carolina- State –Unirersity.

Deloria,Julie,(2001).**Acomparative study of Employe commitment ,core and contrad Employes in a Federal Agency.**

Fflynn,A.A.(2001).Dimensions of organizational **commitment related to tenure**, performance and turnover intention , PhD,Dai-A. PP1-24.

James, lindenmayer Frederick,(1992**).An analysis of selected variables related to organizational commitment at lowa community colleges,** the university of Iow

Kaiser-Dawn-M,(2005). **Organizational commetment at Kirtland community colleg: Ananalysis of generational of differences in the work force** (Michigan)capella- university.

Kennerly,susan,(2005).**Organizationalclimate,Role biguity,Role conflict and Anurse faculty work Role Balance**:Influence on organizational and Turnover intention,phd,University of cininnati, Nursing, doctor of program.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). **A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management** Review, 1, 61–89.

Price,Fain – Juanita,(1992).**Organizational citizen ship behavior and organizational commitment in relationship to a university professsion of development program** ,OhIo university.

RodreickP.**Iverson and ponnaM. Buttigieg,(1998).Affective, Normative,and continuance commitment**: Department of Management,faculty of Economics and commerce university of Melbourne, Australia

Schroder Ralph, (2003).**Job satisfaction and the relation ship to organizational commitment and religious commitment for Andrews University employees (Michigen**) ,Andrews – university.

Shelton I v,Brookover-Robert,(2002).**An assessment of organizational commitment among faculty at clemson university (south Carolina)**,phD,Clemson-university.

Steers,R.M.(1997).**Antecedents and consequences of organizational commitment .Administrative science Quarterly**,22:46-

Steers,R.M.(1977).**Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment Administrative Science Quarterly**, Vol. 22, No. 1. (Mar., 1977), pp. 46-56.

الملحق (أ)

الاستبانة في صورتها الأولية

بسم ا الرحمن الرحيم

جامعة صحار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الفاضل / الفاضلة..المحترم /المحترمة

السلام عليكم ورحمة ا وبركاته

تقوم الباحثة حاليا بإجراء دراسة ميدانية بعنوان(الولاء التنظيمي لدى أعـضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة) استكمالا لمتطلبات الحصول علـى درجـة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة صحار .

ونظرا لما لكم من خبرة ودراية في مجال الإدارة التربوية، يرجى الإجابة على هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية،مما سيثري موضوع الدراسة، وتأمـل الباحثـة بتعاونكم مشكورين، أن تصل الدراسة إلى النتائج المرجوة منها، وتؤكد الباحثة بـأن جميع المعلومات والإجابات الواردة في الاستبانة ستكون سـرية ولـن تـستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم مسبقا وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

الباحثة/مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني

القسم الأول : بيانات شخصية:

1- المؤهل التعليمي:

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

2- سنوات الخبرة:

☐ أ قل من خمس سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات

☐ من11 إلى 15 سنة ☐ من 16 إلى 20 سنة

☐ من عشرين سنة فما فوق

3- الجامعة التي تعمل بها:

☐ صحار ☐ ظفار

☐ نزوى

4- الجنسية:...(أرجو كتابة الجنسية)

القسم الثاني:

فيما يلي مجموعة من العبارات يرجى بيان مدى انطباق كل عبارة علـيكم وذلـك باختيار واحدة من الاختيارات الخمسة (بدرجة كبيرة جدا، بدرجة كبيـرة،بدرجـة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جدا) وذلك بوضع إشـارة(√) أمـام الاختيـار المناسب:

م	أولا:المجال العاطفي	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
1	اشعر بالانتماء للجامعة					
2-	لا اعتقد أن الموظـف يجـب أن يظهر ولاء دائما للمكـان الـذي يعمل به.					
3-	اشعر أن مشكلات الجامعة تعتبـر مشكلاتي الخاصة.					
4-	لا يتيح لي عملي بنـاء علاقـات اجتماعية داخل وخـارج نطـاق العمل.					
5-	ادي الاستعداد لتقديم جهد اكبر من المتوقع لمساعدة هذه الجامعة فـي تحقيق النجاح.					
6-	استمتع بالحديث عن هذه الجامعـة مع أصدقائي خارج العمل.					
7-	لي مطلق الحرية في أداء عملـي بالطريقة التي أراها مناسبة.					
8-	لا اشعر بأنني حريص على مصير هذه الجامعة.					
9-	إن قراري للعمل في هذه الجامعة كان خطأ مؤكدا.					
	افتخر بان اخبر الآخـرين بـأنني					

					عضو في هذه الجامعة	10-
					أتحدث عن الجامعة أمام أصدقائي بأنها عظيمة تستحق أن يعمل المرء فيها	11-
					لا اشعر بوجود روابط أخوية ومحبة داخل هذه الجامعة	12-
					لا أحس بارتباط عاطفي تجاه الجامعة التي اعمل بها	13-
					احصل على مؤازرة زملاء العمل متى ما احتجت لذلك	14-
					هذه الجامعة تجعلني أقدم أفضل ما عندي من حيث أدائي للعمل	15-
					إن قراري للعمل في هذه الجامعة كان خطأ مؤكد	16-

م	ثانيا: المجال الأخلاقي	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
1	هذه الجامعة تستحق من كل الإخلاص والتقدير					
2	أنا مدين بالكثير لهذه الجامعة.					
3	اقبل أي عمل أكلف به في هذه الجامعة من منطلق التزامي بواجباتي..					
4	لا اشعر بأي التزام أخلاقي للاستمرار في عملي بهذه الجامعة					
5	العمل الذي أقوم به له أهمية كبرى في حياتي.					
6	اعتبر نجاح هذه الجامعة جزء من نجاحي المهني.					
7	أجد أن قيمي وقيم الجامعة متشابهة					
8	اهتم بتطور وتقدم هذه الجامعة عن غيرها .					
9	لا أبالي سواء نجحت هذه الجامعة أو فشلت في تحقيق أهدافها					
10	أفضل العمل في هذه الجامعة حتى لو أتيحت لي فرص عمل أخرى.					
11	لو حصلت على عقد لوظيفة أفضل في مكان آخر فأني اشعر انه ليس من الصواب إن اترك العمل الحالي					

م	ثالثا: المجال المستمر	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
1	توفر لي هذه الجامعة من المزايا ما لا يتوفر في غيرها من الجامعات.					
2	إن مجهوداتي في هذا العمل محل التقـدير مـن قبل رؤسائي تجعلني استمر في هذا العمل.					
3	أنا مستعد لقبول أي عمل لكي احتفظ بعملي في هذه الجامعة.					
4	أتحدث عن الجامعة أمام أصدقائي بأنها عظيمـة تستحق أن يعمل المرء فيها					
5	تعلمت منذ الصغر الولاء المستمر لجهة العمل					
6	لدي الصلاحية التامة التي تساعدني علـى أداء عملي على الوجه المطلوب.					
7	احصل على دخل مجز من عملي مما يجعلنـي استمر فيه.					
8	مجرد تغير بسيط في وضعي الحالي قد يـؤدي بي إلى ترك هذه الجامعة.					
9	من الصعب جدا أن اترك العمل في هذه الجامعة ذا عرض علي العمل في مكان آخر بأجر أعلى أقرر فورا ترك العمل في هذه الجامعة.					
10	سيكون من الصعب علي أن اترك العمل في هذه الجامعة في هذا الوقت حتى لو أردت ذلك					
11	ستكون سعادتي بالغة إذا ما قضيت بقية حيـاتي الوظيفية في هذه الجامعة					
12	يسهل علي الالتحاق بجامعة جديدة والاندماج بها كما هو الحال مع هذه الجامعة.					
13	لو حصلت على عقد لوظيفة في مكان آخر فاني اشعر انه ليس من الصواب ترك العمل لحالي					

الملحق (ب)

الاستبانة في صورتها النهائية

بسم ا   الرحمن الرحيم

جامعة صحار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الفاضل /الفاضلة .... المحترم / المحترمة

السلام عليكم ورحمة ا   وبركاته

تقوم الباحثة حاليا بأجراء دراسة ميدانية بعنوان (الولاء التنظيمـي لـدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة) استكمالا لمتطلبات الحصول علـى درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة صحار.

ونظرا لما لكم من خبرة ودراية في مجال الإدارة التربوية ، يرجى الإجابة على فقرات هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية . علما بأن الباحثة تؤكد ان جميـع المعلومات والإجابات الواردة في هذه الاستبانة ستكون سرية، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم مسبقا

الباحثة / مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني

القسم الأول: بيانات شخصية

1- المؤهل العلمي:

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

2- سنوات الخبرة:

☐ أقل من خمس سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات

☐ من 11 إلى 15سنة ☐ من 16 إلى 20 سنة

☐ من عشرين سنة فما فوق

5- الجامعة التي تعمل بها :

☐ صحار ☐ ظفار

☐ نزوى

8- الجنسية...(أرجو كتابة الجنسية)

القسم الثاني:

فيما يلي مجموعة من العبارات ، يرجى الإجابة عنها بتحديد درجة انطباقها عليكم ، وذلك بوضع إشارة (\ ) أمام الدرجة التي تناسبك من الخيارات المعطاة:

م	أولا: المجال العاطفي	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
1	أشعر بالانتماء لهذه الجامعة.					
2	أعتقد أن الموظف يجب أن يظهـر ولاءً دائماً للمكان الذي يعمل به.					
3	أشعر أن مشكلات الجامعـة التـي أعمل بها تُعتبر مشكلاتي الخاصة.					
4	يتيح لي عملي في الجامعـة بنـاء علاقات اجتماعية داخـل وخـارج نطاق العمل.					
5	لدي الاستعداد لتقديم جهد أكبر مـن المتوقع لمساعدة هذه الجامعة فـي تحقيق النجاح.					
6	لي مطلق الحرية فـي أداء عملـي بالطريقة التي أراها مناسبة.					
7	أشعر بأنني حريص علـى مـصير هذه الجامعة.					
8	أن قراري للعمل في هذه الجامعـة كان خطأً مؤكدا.					
9	أفتخر بأنني عضو في هذه الجامعة أمام الآخرين.					
11	أشعر بوجود روابط أخوية ومحبـة داخل هذه الجامعة.					

م	ثانيا: المجال الأخلاقي	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
1	هذه الجامعة تستحق منا كل الإخلاص والتقدير.					
2	أشعر بأنني مدين لهذه الجامعة.					
3	أقبل أي عمل أكلف به في هذه من منطلق التزامي بواجباتي.					
4	أشعر بالالتزام الأخلاقي للاستمرار في عملي بهذه الجامعة.					
5	العمل الذي أقوم به له أولوية في حياتي.					
6	أعتبر نجاحي في هذه الجامعة جزءاً من نجاحي المهني.					
7	أجد أن قيمي وقيم الجامعة متشابهة .					
8	أهتم بتطور وتقدم هذه الجامعة عن غيرها.					
9	أفضل العمل في هذه الجامعة حتى لو أتيحت لي فرص عمل أخرى.					
10	لو حصلت على عقد لوظيفة أفضل في مكان آخر فإنني لا أفضل ترك هذه الجامعة.					

م	ثالثا: المجال المستمر	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
1	توفر لي هذه الجامعة من المزايـا ما لا توفره غيرها من الجامعات.					
2	أنا مستعد لقبول أي عمـل لكـي أحتفظ بعملي في هذه الجامعة.					
3	تعلمت منذ الصغر الولاء المستمر لجهة العمل.					
4	لـدي الـصلاحية التامـة التـي تساعدني على أداء عملـي علـى الوجه المطلوب.					
5	أحصل على دخل مجزٍ لقاء عملي في الجامعة مما يـشجعني علـى الاستمرار فيها .					
6	قد اترك هـذه الجامعـة لمجـرد تغيرات بـسيطة فـي وضـعي الحالي.					
7	سيكون من الصعب علي أن أترك العمل في هذه الجامعة فـي هـذا الوقت حتى لو أردت ذلك.					
8	يسهل علي الالتحاق بجامعة جديدة والاندماج بها كما هو الحال مـع هذه الجامعة.					
9	ستكون سـعادتي بالغـة إذا مـا قضيت بقية حياتي الوظيفية فـي هذه الجامعة.					

In the Name of Allah, the Most Merciful, the Most Gracious

Sohar University

Faculty of Humanities and Social Sciences

Dear Sir/ Madam

The researcher in conducting a field-work regarding job commitment among staff members at private universities as a partial fulfilment of M.A degree in educational administration at Sohar University. Could you kindly tackle all the items of the questionnaire precisely and objectively relying on you knowledge and experience in the field of educational administration. The researcher assert the everything written in the questionnaire will be secretive and only used for the purposes of the research.

Thank you for cooperation.

Researcher/ Maryam Al-Hamdani

Section 1: Personal information

1. Scientific Degree

M.A ☐ Ph.D ☐

2. Years experience

Less than 5 years ☐ six- ten ☐

11- 15 ☐ 16- 20 ☐

More than 20 ☐

3. The university you are teaching at

Sohar ☐ Dhofar ☐

Nizwa ☐

4. Nationality ……………………………………………………….

5. Arabic ☐ Non Arabic ☐

Section (2)

Please choose the most appropriate answer that best represents your view in the following statements:

	(1) The Emotional part	Extremely	Very Much	Moderately	Little	Very Little
1	I feel that I belong to this university.					
2	I believe that the employee must always show loyalty to the place wherein he works.					
3	I consider the problems faced by the university to be my own.					
4	I am ready to exert all my efforts to support the university.					
5	I have complete freedom to do my job in the way I deem appropriate.					
6	I feel dedicated toward the future of the university.					
7	My decision to work at this university was definitely wrong.					
8	I feel proud to announce before the others that I am university employee.					
9	I speak before y friends that the university deserves all the dedication, effort, and endeavor.					
10	I feel that there are brotherly relations and affection among the staff members.					
11	I get the support of my colleagues at work when needed.					
12	The university encourages me to give the best I have at work.					

	(2) The Moral part	Extremely	Very Much	Moderately	Little	Very Little
1	This university deserves all the respect and dedication.					
2	I feel indebted to the university.					
3	I accept any kind of work based on my commitment to the duties.					
4	I feel morally committed to continue working at the university.					
5	The university I work at has a priority in my life.					
6	I consider my success at this university to be part of my career success.					
7	The university's values and mine are similar.					
8	I care about the development of the university ahead of the others ones.					
9	I prefer working at this university even if I find other job opportunities.					
10	Even if I get a better employment offer, I will not leave the university.					

	(3) The Continuous part	Extremely	Very Much	Moderately	Little	Very Little
1	The university offers many privileges unavailable at other universities.					
2	I am ready to accept any kind of job to continue working at the university.					
3	I have learned fro my childhood the meaning of continuous loyalty to my work.					
4	I have full authority to do my job in the best manner.					
5	I get a satisfactory income that encourages me to continue working.					
6	I may leave the university for minor changes that occur in my present situation.					
7	It is hard to leave my work at this time even if I want to.					
8	It is easy to join a new university and get engaged in it as it is the case with the university.					
9	I plan to stay at this university until my retirement.					

الملحق (ج)

أسماء الأفاضل المحكمين للاستبانة

الملحق(ج)

أسماء الأفاضل المحكمين

الأسم	مكان العمل	التخصص
د. عبدالفتاح خليفات	جامعة صحار	إدارة تربوية
د.جمال نايف الأشقر	جامعة صحار	مناهج وطرق تدريس
د.محمد النقادي	جامعة صحار	قياس وتقويم
د.محمد نوافلة	جامعة صحار	مناهج وطرق تدريس علوم
د.محمد البريدي	جامعة صحار	قياس وتقويم
د.طارق أبو النجا	جامعة صحار	أصول تربية
د.محمود شباطات	جامعة صحار	مناهج وطرق تدريس إسلامية
د.هند الهاشمي	كلية العلوم التطبيقية	مناهج وطرق تدريس
د.داوود الربيعي	كلية العلوم التطبيقية	إدارة تربوية
د.محمد الدرج	كلية العلوم التطبيقية	إدارة تربوية
د.محمد لطفي	كلية العلوم التطبيقية	مناهج وطرق تدريس
د.عادل رسمي	كلية العلوم التطبيقية	مناهج وطرق تدريس
د.عبدالغفار الشيزاوي	كلية العلوم التطبيقية	مناهج وطرق تدريس

الملحق (د)

خطابات تسهيل مهمة الباحثة

Sohar University

Office of Vice-Chancellor



جامعة صحار

مكتب رئيس الجامعة

الرقم: ٢٠٠٨/٢٤٧

التاريخ: ١٤ أكتوبر ٢٠٠٨م

الفاضل/ مدير مكتب رئيس جامعة نزوى المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،،،

الموضوع: الباحثه/ مريم بنت سالم بن حمدان الحمدانية

تقوم الفاضلة/ مريم بنت سالم بن حمدان الحمدانية بإجراء بحث بعنوان " **الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العمانية الخاصة** " كمتطلب من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية في جامعة صحار.

راجين التكرم بتسهيل مهمة الباحثه في تنفيذ الدراسة من خلال توزيع الاستبانة المرفقة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

محمد بن عبدالله المقبالي

مدير مكتب رئيس الجامعة



Great Futures Begin With Great Education

P.O. Box: 44, P.C.: 311, Sohar, Sultanate of Oman - Tel.: 26720101, Fax: 26720102

www.soharuni.edu.om



الرقم: ٢٠٠٨/٢٤٧
التاريخ: ١٨ أكتوبر ٢٠٠٨م

الفاضل/ رئيس جامعة ظفار المحترم

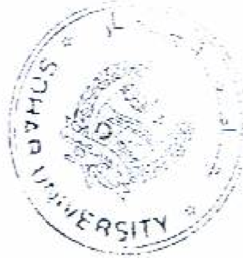
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..وبعد:

الموضوع: الباحثه/ مريم بنت سالم بن حمدان الحمدانية

تقوم الفاضلة/ مريم بنت سالم بن حمدان الحمدانية بإجراء بحث بعنوان " **الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العمانية الخاصة** " كمتطلب من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة صحار.

راجين التكرم بتسهيل مهمة الباحثه في تنفيذ الدراسة من خلال توزيع الاستبانه المرفقة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،



محمد بن عبدالله المقبالي
مدير مكتب رئيس الجامعة